

UNIVERSIDAD ANDINA SIMON BOLIVAR,
SEDE ECUADOR

AREA DE GESTION

PROGRAMA DE MAESTRIA EN
DIRECCION DE EMPRESAS

“EVALUACION DEL CASHMANAGEMENT DE
PRODUBANCO APLICANDO LA
METODOLOGÍA DE CUADRO DE MANDO
INTEGRAL”

MILTON EFRAÍN GUAMÁN GUANOPATÍN

2007

Al presentar esta tesis como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de magíster de la Universidad Andina Simón Bolívar, autorizo al centro de información o a la biblioteca de la universidad para que hagan de este trabajo un documento disponible para su lectura según las normas de la Universidad.

Estoy de acuerdo en que se realice cualquier copia de esta tesis dentro de las regulaciones de la universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial. Sin perjuicio de ejercer mi derecho de autor, autorizo a la Universidad Andina Simón Bolívar la publicación de estas tesis, o parte de ella, por una sola vez dentro de los treinta meses después de su aprobación.

Milton Guamán G.

Quito, Septiembre 2007

UNIVERSIDAD ANDINA SIMON BOLIVAR,
SEDE ECUADOR

AREA DE GESTION

PROGRAMA DE MAESTRIA EN
DIRECCION DE EMPRESAS

“EVALUACION DEL CASHMANAGEMENT DE
PRODUBANCO APLICANDO LA
METODOLOGÍA DE CUADRO DE MANDO
INTEGRAL”

MILTON EFRAÍN GUAMÁN GUANOPATÍN

TUTOR: EC. ALFONSO TROYA

QUITO - ECUADOR

A G R A D E C I M I E N T O S

A Dios mi pilar y mi guía, con sus bendiciones no me desamparan en ningún momento.

A mis amados padres, hermanos y hermanas por su cariño, confianza y su apoyo incondicional.

A todas las personas que de una u otra manera han contribuido al desarrollo de esta tesis, en especial a mi director Ec. Alfonso Troya y al Banco de la Producción S.A.

Milton E. Guamán G.

DEDICATORIA

A Dios, por regalarme la vida, la salud, el conocimiento y sus bendiciones.

A mis padres Segundo y Beatriz, por su constante apoyo y sacrificio en cada momento de mi vida, a mis hermanos, hermanas, a mis hermanos políticos y a mis sobrinos y sobrinas, por que con su cariño han contribuido a mi formación personal y profesional.

Y a todos los que cumplen sus objetivos y metas, sólo ellos pueden llegar a entender el significado de alcanzar estrellas, sólo ellos pueden llegar a entender el significado de luchar por alcanzar elefantes y no hormigas.

Milton E. Guamán G.

RESUMEN

El servicio al cliente, hoy por hoy, identificado como una fuente de respuestas a las necesidades del mercado; debe contemplar una estrategia más dinámica.

Instituciones de servicio como las Financieras y las Entidades Bancarias, deben emprender estos retos, para elevar el nivel de su competitividad en el ámbito Local e Internacional. Para entrar en nuevos mercados se hace necesario diseñar una estrategia interna y externa, a fin de conseguir mantener los Clientes habituales que posee y la atracción de nuevos; indudablemente con esto, podremos hablar de una comunicación adecuada y fluida y de una "*satisfacción de las necesidades de nuestros clientes*", y seguramente la atracción de otros muchos más.

Analizando lo anterior, es posible plantear la siguiente pregunta: ¿Como el Cuadro de Mando Integral evalúa el desempeño en el Cashmanagement de Produbanco?

El objeto de estudio, en esta investigación es: EVALUAR EL CASHMANAGEMENT DE PRODUBANCO APLICANDO LA METODOLOGÍA DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL.

De este modo, el desarrollo de la investigación conduce al siguiente objetivo: Desarrollar un modelo de gestión aplicando la metodología de Cuadro de Mando Integral y aplicarlo en el proceso de planificación estratégica.

En el presente trabajo partimos con fundamentación teórica que sustenta nuestro trabajo.

En el segundo capítulo se realiza un diagnóstico situacional de la empresa, donde se define la visión, la misión y estrategia, un análisis FODA y definición de temas estratégicos.

En el tercer capítulo continuamos con la definición de objetivos e indicadores; que sirven de referencia para evaluar y medir los avances de la organización, todo esto se lo realiza para llegar al concepto de Cuadro de Mando Integral que se define de la siguiente manera: *“El Cuadro de Mando Integral es una herramienta de gestión estratégica que permite gerenciar cualquier tipo de empresa, en forma integral, balanceado y estratégicamente”¹*. Para aplicar esta definición se desarrollará indicadores desde las cuatro perspectivas Financiera, del Cliente, de los Procesos Internos y de Crecimiento y Aprendizaje que constituyen el CMI, estas perspectivas ayudarán a los gerentes a considerar todos los aspectos organizativos en un mismo reporte de control que les facilita la toma de decisiones con la finalidad de conseguir las metas estratégicas de la organización.

Finalmente termina este trabajo formulando conclusiones y recomendaciones que son útiles en el proceso de elaboración e implementación del Cuadro de Mando Integral.

En este sentido podremos responder si el Cuadro de Mando Integral es la herramienta que contribuye a mejorar el desempeño del producto Cashmanagement de Produbanco y si el Cuadro Mando Integral es la herramienta que proporcionará un temprano feedback al área de Cashmanagement de Produbanco respecto a la estrategia planteada, para una oportuna toma de decisiones, aprovechando la estructura y elementos existentes en el sistema.

^{1 2} Robert Kaplan: The 2nd Annual Balanced Scorecard Summit, Oct 1999.

“Un Cuadro Mando Integral es un modelo de gestión que ayuda a las organizaciones a transformar la estrategia en objetivos operativos, que a su vez constituyen la guía para la obtención de resultados de negocio y de comportamientos estratégicamente alineados de las personas de la compañía.”²

CONTENIDO

Resumen

Capítulo I MARCO TEORICO

1.1	Plan Estratégico	1
1.2	Qué es Planificación Estratégica	1
1.3	Lo que NO es Planificación Estratégica	2
1.4	Misión	2
1.5	Análisis de situación	4
1.5.1	Atmósfera ambiental	4
1.5.2	Entorno específico (<i>cinco fuerzas de Porter</i>)	6
1.5.3	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. (<i>FODA</i>)	7
1.6	Visión	8
1.7	Estrategia de Valor	10
1.8	Cadena de Valor	12
1.9	Medición de la actividad y la gestión en la era de la información	13
1.9.1	Medir la actividad que realiza la empresa	13
1.9.2	Medidas financieras y sus limitaciones	13
1.9.3	Nuevo entorno operativo	14
1.10	Alineación Estratégica y Planificación	16
1.11	Cuadro de Mando Integral	16
1.12	Objetivos Estratégicos	17
1.13	Mapa Estratégico: Diagrama Causa-Efecto	18
1.14	Perspectivas del Cuadro de Mando Integral	20
1.14.1	Perspectiva Financiera	20
1.14.2	Perspectiva del Cliente	21
1.14.3	Perspectiva del Proceso Interno	22
1.14.4	Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje	24

Capítulo II DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA

2.1	Descripción de la Empresa	26
2.1.1	Antecedentes	26
2.1.2	Estructura Organizacional	26
2.1.3	Red de Sucursales y Agencias y Red Servipagos	26
2.1.4	Principales productos y servicios de la empresa	26
2.1.5	Principales áreas de negocio	30
2.1.5.1	Misión por áreas de negocio	32
2.1.5.2	Visión por áreas de negocio	32
2.1.6	Estados Financieros de la empresa	32
2.2	Plan estratégico	33
2.2.1	Misión empresarial	33
2.2.2	Visión empresarial	33
2.2.3	Objetivos corporativos	33

2.2.3.1	Objetivos corporativos generales	33
2.2.3.2	Objetivos estratégicos	33
2.2.4	Filosofía Corporativa	35
2.3	Estrategia y Cadena de Valor	36
2.3.1	Estrategia de Valor	36
2.3.2	Cadena de Valor	37
2.4	Cashmanagement como área de negocio	38
2.4.1	Misión del área de Cashm	39
2.4.2	Visión del área de Cashm	39
2.4.3	Valores del área de Cashm	39
2.4.4	Cashmanagement como producto y alternativa de negocio	40
2.4.4.1	Justificación del producto cashm para pagos/cobros	40
2.4.4.2	Ventajas Cashm para la Empresa	41
2.4.4.3	Ventajas Cashm para el Banco	41
2.4.4.4	Flujo anterior y actual del proceso de pagos/cobros	41
2.4.4.5	Análisis transaccional del producto cashm	46
2.4.4.6	Metodologías y procesos de innovación aplicadas al producto cashm	47
2.4.5	Factores críticos de éxito del área de Cashm	48
2.4.6	Estrategia de Valor del área de Cashm	48

Capítulo III

MODELO DE GESTIÓN APLICANDO LA METODOLOGÍA DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL

3.1	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. (<i>FODA</i>) del área de Cashm y definición de temas Estratégicos	49
3.1.1	Factores Externos (<i>oportunidades/amenazas</i>)	49
3.1.2	Factores Internos (<i>fortalezas/debilidades</i>)	50
3.1.3	Definición de Temas Estratégicos (<i>debilidades vs. oportunidades y amenazas</i>)	50
3.2	Mapa Estratégico	53
3.3	Definición de Objetivos Estratégicos	54
3.3.1	Objetivos de la Perspectiva Financiera	55
3.3.2	Objetivos de la Perspectiva del Cliente	55
3.3.3	Objetivos de la Perspectiva del Proceso Interno	56
3.3.4	Objetivos de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	57
3.4	Elaboración del Cuadro de Mando Integral	57
3.5	Inventario de Indicadores	59
3.5.1	Perspectiva Financiera	59
3.5.2	Perspectiva del Cliente	60
3.5.3	Perspectiva del Proceso Interno	62
3.5.4	Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	63
3.6	Seguimiento y Evaluación del Desempeño	64

Capítulo VI

Conclusiones	65
Recomendaciones	65

CAPÍTULO I: MARCO TEORICO

1.1 PLAN ESTRATÉGICO

Los primeros estudiosos modernos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Von Neuman y Morgenstern en su obra *“La teoría del juego: una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta”*¹

Para Peter Drucker: *“La estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario, saber que recursos tiene la empresa y cuáles debería tener”*²

Para Henry Mintzberg: *“La estrategia es el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo”*³

Para Alfred Chandler: *“La estrategia es el elemento que determina las metas básicas de la empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y asignación de recursos para alcanzar metas”*.⁴

Para Msc. Salvador Vanegas Guido: *“La planeación estratégica es un proceso que mantiene unido al equipo directivo para traducir la misión, visión y estrategia en resultados tangibles, reduce los conflictos, fomenta la participación y el compromiso a todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea”*.⁵

1.2 QUÉ ES PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA⁶

- Planificación Estratégica, incluye la aplicación de la intuición y el análisis para determinar las posiciones futuras que la organización o empresa debe alcanzar.
- Es un proceso dinámico lo suficientemente flexible para permitir -y hasta forzar- modificaciones en los planes a fin de responder a las cambiantes circunstancias.
- Es el componente intermedio del proceso de planeación, situado entre el pensamiento estratégico y la planeación táctica.
- Trata con el porvenir de las decisiones actuales, observa la cadena de consecuencias de las causas y efectos durante un tiempo,

¹ NEUMAN Von y Morgenstern, www.monografias.com/planificacionestrategica.html (WEB)

² DRUCKER Peter.- www.monografias.com/planificacionestrategica.html (WEB).

³ MINTZBERG Henry.- www.monografias.com/planificacionestrategica.html (WEB).

⁴ CHANDLER Alfred.- www.monografias.com/planificacionestrategica.html (WEB).

⁵ Msc. SALVADOR Vanegas Guido.- www.monografias.com/planificacionestrategica.html (WEB).

⁶ Msc. SALVADOR Vanegas Guido.- www.monografias.com/planificacionestrategica.html (WEB)

relacionadas con una decisión real o intencionada que tomará la dirección.

- Es identificar y llevar a la práctica los objetivos a Largo Plazo de la empresa.

1.3 LO QUE NO ES PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA ⁷

- No trata de tomar decisiones futuras, ya que estas solo, pueden tomarse en el momento.

Exige que se haga la elección entre posibles eventos futuros, pero las decisiones en si, las cuales se toman en base en estos sucesos, solo pueden hacerse en el momento.

- No pronostica las ventas de un producto para después determinar que medidas tomar con el fin de asegurar la realización de tal pronóstico en relación a factores (*compras de insumos, instalaciones, mano de obra, etc.*).

La Planificación Estratégica, va más allá de pronosticar actuales productos y mercados presentes, formula sobre asuntos más fundamentales: negocio adecuado, objetivos básicos, tiempo de obsolescencia de productos actuales, aumento o disminución de mercados, etc.

- No representa una programación del futuro, ni tampoco el desarrollo de una serie de planes que sirvan de molde para usarse diariamente sin cambiarlos en el futuro lejano.

Una empresa de éxito revisa su Planificación Estratégica en forma periódica, (*en general una vez al año*). Debe ser flexible para aprovechar el conocimiento del medio cambiante.

- No representa un esfuerzo por sustituir la intuición y criterio de los directores.
- No es nada más un conjunto de planes funcionales o una extrapolación de los presupuestos actuales.

Es un enfoque de sistemas para guiar una empresa durante un tiempo a través de su medio ambiente, para lograr las metas dictadas.

1.4 MISIÓN ⁸

Para Chiavenato Adalberto, define misión como: *“la razón de la existencia de una organización, es la finalidad o el motivo que condujo a la creación de la organización y al que debe servir”*⁹. La misión debe responder a tres preguntas básicas:

¿Quiénes somos?

¿Qué hacemos? y

⁷ Msc. SALVADOR Vanegas Guido.- www.monografias.com/planificacionestrategica.html (WEB).

⁸ Msc. SALVADOR Vanegas Guido.- www.monografias.com/planificacionestrategica.html (WEB).

⁹ CHIAVENATO, Adalberto.- Gestión del Talento Humano, Pág., 53

¿Por qué lo hacemos?,
De esta manera incluye los objetivos esenciales del negocio.

Es la imagen actual que enfoca los esfuerzos que realiza la organización para conseguir los propósitos fundamentales, indica de manera concreta donde radica el éxito de nuestra empresa. Puede construirse tomando en cuenta las preguntas:

- ¿Quiénes somos? = IDENTIDAD, LEGITIMIDAD
- ¿Qué buscamos? = PROPÓSITOS
- ¿Qué hacer? = PRINCIPALES MEDIOS PARA LOGRAR EL PROPÓSITO
- ¿Por qué lo hacemos? = VALORES, PRINCIPIOS, MOTIVACIONES
- ¿Para quiénes trabajamos? = CLIENTES

Es importante identificar y construir la misión sin confundir los fines y los medios de que nos valemos para lograr su materialización, por ejemplo: la misión de un periódico no es vender papeles impresos si no información. No es el producto o servicio que ofrecemos nuestra razón de ser si no **qué necesidad estamos satisfaciendo**.



(Figura 1)

Un **propósito** (ver Figura 1) bien definido tiene tres elementos:

- Un verbo que indique cambio del status quo (*incrementar, bajar, generar, eliminar, transformar, etc.*).
- La explicación del problema o condición que se busca cambiar.
- La identificación de los clientes específicos.

La expresión del **quehacer** suele comenzar con frases como:

- A través de...
- Proveer...
- Prestar...

La misión pone de manifiesto:

- Identidad de la organización para ser reconocida en su entorno. Los valores, reglas, principios que orientan la actividad de los integrantes.

- La misión define la interrelación entre la organización y sus actores relevantes: clientes, proveedores, empleados, comunidad, accionistas, medio ambiente, suelen denominarla finalidad y es la concepción implícita del por qué o razón de ser de la Empresa; debe ser un compromiso compartido por todos en la organización; debe ser precisa y factible.

1.5 ANÁLISIS DE SITUACIÓN ¹⁰

Es el medio por el cual la empresa realiza un reconocimiento de su realidad tanto a lo interno como del entorno y sirve para valorar, evaluar y analizar variables y factores tanto pasados, presentes así como tendencias de futuro. Es recomendable estructurar este análisis en tres niveles:

- Atmósfera Ambiental
- Entorno específico
- Situación interna

Los primeros dos niveles se ubican en el entorno y el tercero en lo interno.

El análisis del entorno es el marco contextual de la planeación estratégica. El ambiente interno de la empresa es el contexto en que se da el trabajo.

"El sistema de planeación contempla la respuesta de la empresa a su medio ambiente presente y futuro, con el fin de permitir que el negocio opere con un máximo de congruencia y un mínimo de fricciones en las condiciones cambiantes de un mundo incierto".¹¹

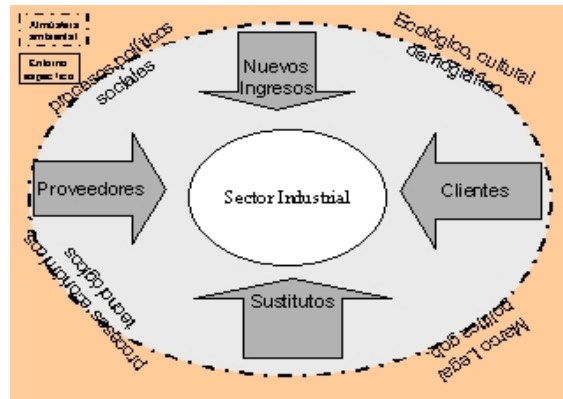
1.5.1 ATMÓSFERA AMBIENTAL

Es la parte superestructural que rodea a la empresa y lo componen fuerzas de carácter económico, político, social, cultural, demográfico, jurídico, ecológico y tecnológico.

A fin de lograr un buen nivel de profundidad y concreción, se analizan cada una de estas fuerzas, sin perder de vista que existe interdependencia entre ellas, lo social está totalmente interconectado con lo económico, lo político, etc. (ver Figura 2).

¹⁰ Msc. SALVADOR Vanegas Guido.- www.monografias.com/planificacionestrategica.html (WEB).

¹¹ WILSON Adrian.- www.monografias.com/planificacionestrategica.html (WEB)



(Figura 2)

Las diversas categorías que constituyen la visión de la atmósfera ambiental (*lo político, económico, social, etc.*) se descomponen en variables, situaciones y condiciones para su estudio y al respecto interesa que el análisis de cada uno de estos elementos permita:

- Tener un conocimiento del comportamiento de la variable, factores que lo determinan y la manera como opera.
- Explicar con profundidad y precisión la manera como incide la variable sobre la organización: es decir, medición cualitativa y cuantitativa de sus efectos, de tal forma que sea factible aprovecharlas, si son oportunidades que ofrece el entorno o contrarrestarlas, si son amenazas.
- Identificar los centros de poder y/o decisión en los cuales se genera y origina el comportamiento de la variable o fenómeno, señalando el grado de incidencia que pueda tener sobre la organización, para orientar el plan de acción que intensifique, atenúe o elimine sus efectos según sea el caso.

El estudio de la atmósfera ambiental en sus diferentes categorías comprende diversas etapas: descriptiva, de análisis y de obtención de conclusiones.

Descriptivo:

Se trata de revisar todas las variables o situaciones de la categoría que se esté estudiando e identificar aquellas que tiene o pueden tener influencia en la empresa.

Análisis:

Se trata de explicar cómo influye en las situaciones, condiciones o variables identificadas en el comportamiento de la empresa.

Conclusiones del análisis:

Deben llevar al desarrollo de razonamientos y enunciados que orientan la formulación del plan estratégico.

Para el análisis de una organización en particular se debe seleccionar aquellas variables que sean pertinentes de acuerdo con la actividad que realiza. El ámbito del espacio en que debe estudiarse cada variable depende del alcance que tiene la empresa en su operación, mercadeo de bienes o servicios y obtención de la materia prima, lo cual determinará si el medio ambiente debe ser analizado a nivel local, regional, nacional o internacional.

Componentes del análisis de Atmósfera Ambiental:

- Entorno demográfico, económico, social, político, cultural, jurídico, tecnológico y ecológico.

1.5.2 ENTORNO ESPECÍFICO (CINCO FUERZAS DE PORTER) ¹²

A inicios de los años 80 Michael Porter, en su libro *"Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors"*, propuso un modelo para analizar la estructura de lo que él denominó *"Sectores Industriales"* que resulta de agrupar para fines de estudio a las empresas que compiten entre sí produciendo y/o comercializando productos o servicios iguales o similares. Uno de los postulados de este modelo es que en el entorno de la organización existen cinco fuerzas que determinan la rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste.

Esta herramienta es importante cuando se trata de diagnosticar la situación del conjunto de competidores agrupados en el sector industrial y de reconocer las habilidades estratégicas que puede tener cada empresa para crear estrategias que permitan ventajas competitivas sostenibles en el largo plazo.

Las cinco fuerzas de identificadas por Porter son:

Amenaza de ingreso de nuevos competidores:

El Sector industrial o un segmento específico es o no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de saltar por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

Amenaza de ingreso de productos sustitutos:

Un Sector Industrial o segmento tiene un tope en sus precios y por ende en su rentabilidad si existen productos sustitutos actuales o potenciales. En dependencia de la base tecnológica, pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la Industria.

Poder de negociación de los proveedores:

¹² Msc. SALVADOR Vanegas Guido.- www.monografias.com/planificacionestrategica.html (WEB).

Los proveedores de un Sector Industrial tendrá una correlación de fuerzas a su favor si están bien organizados gremialmente, cuenten con fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. Las condiciones que agravarían la situación del Sector Industrial son si los insumos que suministran son claves, no tienen sustitutos o son escasos y de alto costo y si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse.

Poder de negociación de los compradores:

La correlación de fuerzas para negociar estará a favor de los clientes si éstos están organizados, el producto tiene varios o muchos oferentes y/o sustitutos, el producto no es muy diferenciado o puedan hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. Generalmente los compradores exigen reducción de precios, mayor calidad y servicios a costa de los márgenes de utilidad de las empresas del Sector Industrial.

Rivalidad entre los competidores:

Para una organización será más complejo competir en un Sector Industrial o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y tengan costos fijos altos. La rivalidad generalmente se expresa en: guerras de precios, fuertes y agresivas campañas publicitarias y mercadeo, promociones y lanzamiento de nuevos productos, lo que a la postre termina beneficiando a los compradores u a otros sectores industriales como es el caso de trasladarle recursos a la industria publicitaria en detrimento de la rentabilidad del propio Sector Industrial.

1.5.3 FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS. (FODA) ¹³

Es una herramienta que realiza una evaluación de los factores principales que se espera influyan en el cumplimiento de propósitos básicos de la Empresa o Institución; requiere escudriñar y de alguna manera predecir lo que se supone va ocurrir o las necesidades que se tendrán, además de lo que se debe hacer para estar preparado.

Las fuerzas y las limitaciones son parte del mundo interno de la empresa, en donde puede influirse directamente en el futuro. Las oportunidades y amenazas tienen lugar en el mundo externo de la Empresa o Institución, que no es controlable pero si influible. Los asuntos FODA deben ser específicos para la empresa en particular:

Fuerzas:

Representan los principales puntos a favor con los que cuenta la Empresa o Institución en cuatro amplias categorías: Potencial humano,

¹³ Msc. SALVADOR Vanegas Guido.- www.monografias.com/planificacionestrategica.html (WEB).

capacidad de proceso (*lo que incluye equipos, edificios y sistemas*) productos y servicios y recursos financieros.

Limitaciones:

Se sustituye el termino debilidades con que se le ha denominado tradicionalmente porque éste implica que algo anda mal ó con lo cual se debe convivir como si fuera discapacidad; envía un mensaje negativo.

El termino limitaciones contiene menos prejuicio asociado, la debilidad no es más que falta de fuerza. Las limitaciones relacionadas con potencial humano, capacidad de proceso o finanzas se pueden reforzar o tomar acciones a modo que impidan el avance.

Oportunidades:

Son eventos o circunstancias que se espera que ocurran o pueden inducirse a que ocurran en el mundo exterior y que podrían tener un impacto positivo en el futuro de la empresa. Esto tiende a aparecer en una o más de las siguientes grandes categorías: Mercados, Clientes, Industria, Gobierno, Competencia y Tecnología.

Amenazas:

Son eventos o circunstancias que pueden ocurrir en el mundo exterior y que pudieran tener un impacto negativo en el futuro de la empresa; tienden a aparecer en las mismas grandes categorías que las oportunidades. Con un enfoque creativo, muchas amenazas llegan a tornarse en oportunidades o minimizarse con una planeación cuidadosa.

Este tipo de análisis FODA representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características de una empresa en particular y el entorno en el cual compete. El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser utilizado como herramienta por todos los niveles de la organización y en diferentes categorías de análisis tales como producto, mercado, línea de productos, departamento, empresa, área funcional, etc. Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis, podrán ser de gran utilidad para la formulación del programa de estrategias para ser incorporadas en el plan estratégico.

Al utilizar la herramienta FODA con fines estratégicos (*largo plazo*) debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito futuro de la organización. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas de manera objetiva y realista, así como las oportunidades y amenazas claves del entorno.

1.6 VISIÓN ¹⁴

¹⁴ CHIAVENATO, Idalberto.- Comportamiento Organizacional.- Editorial Thomson International. Pág. 50-54

Chiavenato Idalberto, define la visión como: *"la imagen que la organización tiene de sí misma. Es el arte de verse proyectada en el tiempo y el espacio"*.¹⁵

La visión establece una identidad común frente a los propósitos de la organización para orientar el comportamiento de los miembros frente al destino que la organización desea construir y realizar.

Formular el futuro es establecer la *"Visión"*. Visualizar el futuro implica un permanente examen de la organización frente a sus clientes, su competencia, su propia cultura, y por sobre todo discernir entre lo que ella es hoy, y aquello que desea ser en el futuro, todo esto frente a su capacidades y oportunidades. Los aspectos a revisar son:

- ¡Lo que la Empresa aspira a ser y no lo que tiene que hacer!
- ¿Que tipo de Empresa queremos ser?
- ¿En qué tipo de negocios debe entrar la Empresa y cuáles deben ser los objetivos de rendimiento?

Existen nueve pasos a seguir para llegar a la definición de la visión:¹⁶

1. Confirmación de la declaración de la visión. Quien desarrolla la visión debe decidir cual será su declaración de la misma, ejemplo: *"seremos líderes en el diseño y fabricación de equipos para la industria alimentaria"*.
2. Comprensión del impacto ambiental. Detectar las influencias del ambiente externo, importantes para el futuro de la Empresa. Revisando los hechos importantes del ambiente se desarrolla la comprensión sobre como accionar y descubrir las oportunidades de influir en él.
3. Definición de los clientes. Definir los clientes que la Empresa espera tener.
4. Selección de los grupos de productos y/o servicios de la empresa. Integra aquellos que se desean generar, en este tema es necesario tener en cuenta algunas alternativas:
 - a. Productos impulsados por el cliente.
 - b. Productos impulsados por la competencia.
 - c. Productos impulsados por los proveedores.
 - d. Productos sustitutos que reemplazan a los existentes.
 - e. Productos impulsados por la tecnología.
 - f. Productos basados en alguna fortaleza de la Empresa.
5. Estimación del potencial de la Empresa para facilitar cualquier decisión futura de inversión estratégica. Luego, es necesario definir el potencial de crecimiento en función de su velocidad.

¹⁵ CHIAVENATO, Idalberto.- Comportamiento Organizacional.- Editorial Thomson International. Pág. 55

¹⁶ FRANCO, Luis Humberto.- Fundamento Empresarial Linda Kasuga.- Calidad y Excelencia.

6. Identificación de valores agregados; son un conjunto particular de destrezas, posicionamiento, experiencia o recursos para actuar con éxito. Pueden ser de dos tipos: **principales** o **secundarios**, los primeros los suministra la Empresa, los secundarios se obtienen a través de proveedores de valor agregado.
7. Selección de los valores agregados principales y secundarios. Si la empresa no posee los valores agregados para los productos que desea ofrecer, puede acudir: subcontratación, creación de empresas temporales conjuntas, adquisición de otras empresas, inversiones para crear valor, etc.
8. Determinación de proveedores potenciales y las fuentes. Conociendo los valores agregados que debemos buscar, habrá que debatir ampliamente para que la visión lleve su respaldo y compromiso.
9. Cuantificación de los criterios de éxito de los productos. Aquí se crean las "*metas medibles*" e "*incentivos apropiados*" para poner en marcha la energía de la organización. La definición de estos criterios se realiza en términos de: funcionalidad del producto, apariencia, precio, margen, calidad etc.

1.7 ESTRATEGIA DE VALOR¹⁷

Para M. Treacy & F. Weirsema: *"es la generación o propuesta de Valor para el cliente, obteniendo la ya conocida Satisfacción del Cliente y su consiguiente Fidelidad"*.¹⁸

Las variadas estrategias que en la mayoría de negocios se aplican son: Estrategias de liderazgo de producto; Estrategias de intimidad con los clientes y Estrategias de excelencia operativa.

El valor de la proposición más importante es la que se dirige a los clientes, puesto que ellos son la principal fuente de financiamiento. *"Si trata de serlo todo para todos, va a terminar siendo nada para nadie"*.

Para poder sobrevivir en el negocio, usted debe estar dispuesto a diferenciarse y crear una clase única.

Liderazgo en el Producto:

Busca la continua innovación de sus productos de manera que pueda ofrecer a sus clientes lo último en productos y servicios. Lo que exige que las ideas se comercialicen de manera rápida y deben auto superarse continuamente sin detenerse a disfrutar sus éxitos. La orientación es hacia los resultados manteniendo una estructura

¹⁷ KAPLAN, Robert y David Norton, Cuadro de Mando Integral, Ibid

¹⁸ TREACY, M. & F. Weirsema.- The discipline of market leaders, Addison Wesley Publishers.

organizacional muy flexible y cambiante, la misma que permanentemente estimula la creatividad y nuevas ideas.¹⁹

Una manera de reducir el riesgo es concentrarse en obtener Liderazgo en el Producto dentro de un segmento pequeño de mercado.

Una Empresa que se precie de tener un Liderazgo de producto, ha de demostrarlo, ha de ir más allá de lo convencional, más allá de lo que antes se haya intentado y más allá de lo que es deseable. La idea es ofrecer *"el mejor producto"*. Debemos ofrecer a nuestros clientes una calidad excepcional, tecnología y una gran funcionalidad. Debemos innovar, superar los productos que ya se encuentran en el mercado e incluso buscar nuevas aplicaciones a los productos que ya tenemos.

Resumiendo debemos orientarnos hacia la excelencia de nuestros productos y servicios, ofreciendo una calidad, tecnología y funcionalidad superior. Ejemplos de empresas que cumplen estos estándares serían:

- SONY (<http://www.sony.com/>)
- INTEL (<http://www.intel.com/>)
- MICROSOFT (<http://www.microsoft.com/>)

Intimidad con el Cliente:

Se establece una relación de vecinos. Proporcionando, no lo que el mercado demanda sino lo que un cliente específico requiere. Se busca conocer a las personas con las cuales se hace negocios y continuamente esta adaptando sus productos y servicios al tiempo que mantiene un precio razonable. El foco de la intimidad con el cliente es cultivar relaciones enfocándose en soluciones integrales, gestionar resultados y manejar o mantener relaciones.²⁰

La capacidad de generar vínculos con el cliente resulta esencial en esta perspectiva, se les intenta conocer y proporcionarles *"A MEDIDA"* ese producto y/o servicio que necesita en el momento idóneo. La idea es ofrecer LA MEJOR SOLUCIÓN INTEGRAL, EL MEJOR SERVICIO GLOBAL.

Debemos convertirnos en auténticos *"socios"* de nuestra clientela; debemos anticiparnos a las necesidades de nuestros clientes, proporcionarle respuestas a sus problemas. Ejemplos de empresas incluidas dentro de estos parámetros:

- HOME DEPOT (<http://www.homedepot.com/>)
- MOBIL (<http://www.mobil.com/>)

Excelencia Operacional:

¹⁹ TREACY, Michael y Fred Wieserman.- La Disciplina de los Líderes del Mercado.- 2ª. Ed.- Pág. 37

²⁰ KAPLAN, Robert y David Norton, Cuadro de Mando Integral, Ibid.- Pág. 40

Suministra productos o servicios optimizados y perfeccionados de manera que se minimizan los costos. Utilizan operaciones estandarizadas y simplificadas con transacciones ágiles. Además han establecido una cultura que premia la eficiencia y desincentiva el desperdicio.²¹

Las empresas que tratan de ofrecer sus servicios manteniendo un precio competitivo y ofreciendo un equilibrio entre calidad y funcionalidad estarían dentro de esta familia. La idea principal es ofrecer el “mejor coste total”. Ejemplos de organizaciones que están dentro de estas dimensiones serían:

- McDonal's (<http://www.mcdonalds.com/>)
- LG (<http://www.lg.co.kr/>)
- Dell Computer (<http://www.dell.com/>)

1.8 CADENA DE VALOR²²

La cadena de valor categoriza las actividades que producen valor añadido en una organización.

Las actividades primarias se dividen en: logística interna, operaciones (*producción*), logística externa, ventas y marketing, servicios post-venta (*mantenimiento*). Estas actividades son apoyadas por: dirección de administración, dirección de recursos humanos, desarrollo de tecnología (*investigación y desarrollo*) y abastecimiento (*compras*). Para cada actividad de valor añadido han de ser identificados los generadores de costes y valor (ver Figura 3)



(Figura 3)

La cadena de valor ayuda a determinar las actividades que permiten generar una ventaja competitiva sustentable. Tener una ventaja competitiva es tener una rentabilidad relativa superior a los rivales en el sector industrial en el cual se compete. Rentabilidad significa un margen entre los ingresos y los costos. Cada actividad que realiza la empresa debe generar la mayor utilidad posible. De no ser así, debe costar lo menos posible, con el fin de obtener un margen superior al de los

²¹ KAPLAN, Robert y David Norton, Cuadro de Mando Integral, Ibid. Pág. 32

²² PORTER Michael.- Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance. New York.-1986

rivales. Las actividades de la cadena de valor son múltiples y además complementarias (*relacionadas*).

El conjunto de actividades de valor que decide realizar una unidad de negocio es a lo que se le llama estrategia competitiva o estrategia del negocio.

1.9 MEDICION DE LA ACTIVIDAD Y LA GESTION EN LA ERA DE LA INFORMACION

1.9.1 MEDIR LA ACTIVIDAD QUE REALIZA LA EMPRESA

Peter Druker dice *"Pocos factores son importantes para la actividad de una empresa como medir resultados, y justamente se trata de una de las áreas mas débiles de la gestión empresarial actual"*²³. ¿Pero es tan deficiente su estado? En 1987, un estudio de la National Association of Accountants and Computer Aided Manufacturing-International decia que el 60% de 260 directores financieros y 64 ejecutivos de operaciones encuestados en USA estaban descontentos con sus sistemas de medición de resultados.²⁴ Aunque aparentemente, el paso del tiempo no ha mejorado la situación.

Estudios mas recientes indican que alrededor del 80% de grandes empresas norteamericanas quieren cambiar sus sistemas para medir resultados. Lo que indican estos estudios probablemente no sorprendería a Bill Jensen, autor de *"Simplicity – The new Competitive Advantage"*. Dice: Jensen: *"Que la mayoría de empresas no proporcionan a sus empleados la información que necesitan en un formato y en un contexto adecuado a sus propias necesidades"* *"Trabajar de forma mas inteligente significa que todos y cada uno de los datos de la empresa relevantes para el trabajo de una determinada persona deben estar disponibles en formatos que puedan adaptar a medida"*²⁵.

Muchas empresas necesitan cambiar sus actuales sistemas de medir resultados, muchos ejecutivos indican que el problema esta en la dependencia de los resultados financieros como indicadores de la actividad realizada por la empresa, por que las medidas financieras tienen claras limitantes (*post-mortem*).

1.9.2 MEDIDAS FINANCIERAS Y SUS LIMITACIONES

²³ DRUKER, Peter en el libro de NIVEN, Paul.- El cuadro de Mando Integral paso a paso.- gestión 2000.com.- Pág. 24-25

²⁴ Howell Robert, James Brow, Management Accounting in the new manufacturing Environment.-1987

²⁵ JENSEN, Bill.- Simplicity – The New Competitive Advantage.- 2000

Desde que existen las organizaciones empresariales, el método tradicional para medir los resultados ha sido fijarse en los aspectos financieros. A comienzos del siglo XX, las innovaciones en las medidas financieras desempeñaban un papel fundamental en el éxito de los primeros grandes industriales; la competencia se regía por el alcance y las economías de escala y las mediciones financieras proporcionaban la escala con la que se medía el éxito.

La valoración financiera de los resultados ha evolucionado, y hoy en día lo que prevalece es el EVA (*valor económico añadido*). Este concepto sugiere que a no ser que los beneficios de una empresa excedan sus costes de capital, realmente no está creando valor para sus accionistas. Usando el EVA como lente, es posible determinar que a pesar de un incremento de las ganancias, una empresa puede estar destruyendo valor para accionistas si el coste de capital asociado con las nuevas inversiones es suficientemente alto.

Tal vez las medidas servirían mejor para informar sobre la administración de los fondos confiados a la dirección de la empresa, en lugar de usarlas para marcar el camino de la futura dirección de la misma.

Los estados financieros seguirán siendo herramientas importantes para las empresas dado que determinan si las mejoras en la satisfacción de los clientes, la calidad, las entregas puntuales y la innovación dan lugar a mejores resultados financieros y a la creación de valor para los accionistas. Lo que necesitamos es un método de equilibrar la exactitud y la integridad de nuestras medidas financieras con los impulsores de los futuros resultados financieros de la empresa.

1.9.3 NUEVO ENTORNO OPERATIVO²⁶

Las organizaciones de la era de la información están construidas sobre un nuevo conjunto de hipótesis de funcionamiento.

Funciones cruzadas:

Las organizaciones de la era industrial consiguieron obtener ventajas competitivas gracias a la especialización de las capacidades funcionales: la fabricación, compra, distribución, marketing y tecnología. Esta especialización rindió unos beneficios considerables, pero con el tiempo el máximo crecimiento de la especialización funcional condujo a una enorme ineficacia. La organización de la era de información funciona con unos procesos integrados; combina los beneficios de la especialización con la velocidad, eficiencia y calidad de los procesos integrados.

²⁶ NIVEN, Paul.- El cuadro de Mando Integral paso a paso.- gestión 2000.com.- Pág. 26-30

Los vínculos con los clientes y proveedores:

Las empresas de la era industrial trabajaban con los clientes y proveedores por medio de transacciones en pie de igualdad. La tecnología de la información permite que las organizaciones de hoy en día integren los procesos de aprovisionamiento y producción de tal forma que las operaciones se disparan gracias a los pedidos de los clientes, y no como resultado de unos planes de producción que empujan a los productos y servicios a través de la cadena de valor. Un sistema integrado, desde los pedidos de los clientes hasta los proveedores de materias primas, permite que todas las unidades de la organización, que se encuentran a lo largo de la cadena de valor, obtengan unas enormes mejoras en coste, calidad y tiempo de respuesta.

La segmentación de los clientes:

Las empresas de la era industrial prosperaron al ofrecer productos y servicios baratos, pero producidos en cadena. Henry Ford dice: *"Pueden tenerlo en cualquier color que deseen, siempre que sea negro"*. Las empresas deben aprender a ofrecer productos y servicios hechos a la medida de la demanda a sus diferentes segmentos de clientes, sin tener que pagar la habitual penalización sobre los costes que tienen las operaciones altamente diversificadas y de bajo volumen.

Escala Global:

Las fronteras nacionales ya no son una barrera para la competencia que presentan las empresas extranjeras mas eficientes y sensibles. Las empresas de la era de la información compiten contra las mejoras empresas del mundo. Las grandes inversiones que exigen los nuevos productos y servicios también exigen tener clientes en todo el mundo, que proporcionen unos rendimientos adecuados. Las empresas han de combinarla eficiencia y la creciente competitividad de las operaciones globales con la sensibilidad del marketing hacia los clientes locales.

Innovaciones:

Los ciclos de vida de los productos siguen acortándose. Las empresas compiten en sectores de rápida innovación tecnológica, han de ser maestras a la hora de anticiparse a las necesidades futuras de los clientes, inventando productos y ofreciendo servicios radicalmente nuevos, utilizando rápidamente las nuevas tecnologías de los productos en eficientes procesos de funcionamiento y de prestación de servicios.

Empleados de nivel:

Las empresas de la era industrial crearon claras distinciones entre dos grupos de empleados: El elite intelectual – gerentes e ingenieros – utilizaban su capacidad analítica para diseñar productos y procesos, seleccionar y gestionar a los clientes, y supervisar las operaciones

diarias. El segundo grupo estaba compuesto por la gente que realmente producía los productos y prestaba servicios.

Ahora todos los empleados han de aportar valor, gracias a los que saben y por la información que pueden proporcionar. Invertir en el conocimiento de cada empleado, y gestionar y explotar dicho conocimiento, se ha convertido en algo crítico para el éxito de la empresa. A medida que las organizaciones intentan transformarse para poder competir –con éxito– en el futuro, recurren a toda una variedad de iniciativas de mejora:

- Gestión de calidad total
- Sistemas de distribución y de producción <<*justo a tiempo*>>
- Competencia basada en el tiempo
- Reducción de costes
- Diseño de organizaciones orientadas al cliente
- Gestión de organizaciones orientadas al cliente
- Otorgar poder a los empleados
- Reingeniería

Cada una de las hipótesis compite por el tiempo, la energía y recursos de los altos ejecutivos. Y cada uno de ellos ofrece la promesa de creación de un valor añadido para todos: accionistas, clientes, proveedores y empleados. El objetivo de estos programas no es una mejora incremental o la supervivencia. El objetivo es una actuación que permita que la organización tenga éxito en una nueva competencia en la era de la información.

1.10 ALINEACIÓN ESTRATÉGICA Y PLANIFICACIÓN

Puesta en marcha de la estrategia:

El desarrollo de buenas estrategias nunca a sido fácil, pero la puesta en marcha con éxito de esas mismas estrategias han sido una tarea mucho peor. Un artículo de Fortune, 1999, decía: *“El fracaso del 70% de los directores generales era debido no a una mala estrategia, sino a una mala ejecución de la estrategia”*²⁷.

Las empresas se enfrentan a muchos obstáculos cuando quieren desarrollar sistemas que realmente midan los elementos apropiados. Lo que se necesita es un sistema que equilibre la exactitud histórica de las **cifras financieras** con los impulsores de los **resultados futuros**, al mismo tiempo que ayude a las empresas a poner en marcha sus estrategias diferenciadoras; donde el Cuadro de Mando Integral es la herramienta que da respuesta a estos retos.

1.11 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

²⁷ CHARAN R. y G. Colvin, “Why CEOs fail”, Fortune, 21 Junio de 1999

Para Kaplan y Norton: *“Un Cuadro de Mando Integral (CMI) es un modelo de gestión que ayuda a las organizaciones a transformar la estrategia en objetivos operativos, que a su vez constituyen la guía para la obtención de resultados de negocio y de comportamientos estratégicamente alineados de las personas de la compañía”*²⁸

El CMI consiste en organizar, difundir y controlar la ejecución de la estrategia de las organizaciones. Kaplan y Norton en su libro *“Cuadro de Mando Integral”* indican que es más que un sistema de medición u operativo, pues se está utilizando como un sistema de gestión estratégico que logra llevar a cabo procesos de gestión decisivos como son:

1. Aclarar y traducir la visión y la estrategia.
2. Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
3. Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
4. Aumentar la retroalimentación y formación estratégica.²⁹

Pero, ¿Por qué es necesario?. Las mediciones son importantes, pues si no puede medirse, no se puede mejorarlo y peor aún administrarlo. Sin embargo, la medición afecta a la gente. El CMI es un sistema de medición y gestión; derivadas de las estrategias y capacidades de la empresa.

Kaplan y Norton dicen: *“el CMI conserva la medición financiera como resumen crítico de la actuación gerencial pero realza un conjunto de mediciones más generales e integradas, que vinculan al cliente actual, los procesos internos, los empleados y la actuación de los sistemas con el éxito financiero a largo plazo”*³⁰

1.12 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

El CMI permite a las empresas o instituciones que lo desarrollan:

- Analizar y desarrollar las nociones de Visión y Estrategia en la empresa o Institución.
- Crear el valor de confianza para los accionistas, de forma que la empresa haga frente a sus expectativas.
- Satisfacer de forma clara las expectativas del cliente, de manera que nuestras relaciones empresariales con el cliente sean óptimas.
- Llevar a cabo una identificación tanto de objetivos como de indicadores estratégicos vinculados a los procesos internos clave.
- Determinar los principales objetivos e indicadores que construirán la base de desarrollo potencial de la empresa, de forma que constituirán el reflejo de su capacidad por adaptarse a nuevas

²⁸ KAPLAN Robert.- The 2nd Annual Balanced Scorecard Summit, Oct 1999

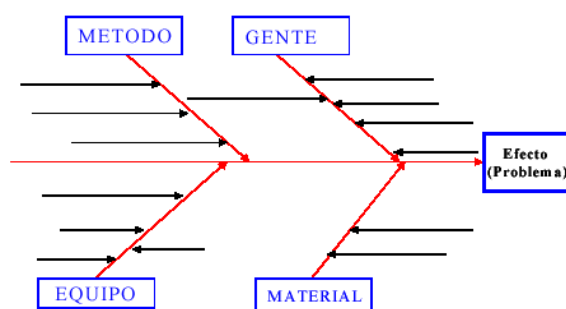
²⁹ KAPLAN, Robert y David Norton.- Cuadro de Mando Integral.- Ibid., Pág. 23

³⁰ KAPLAN, Robert y David Norton.- Cuadro de Mando Integral.- Ibid. Págs. 59 - 61

situaciones, cambiando y mejorando. En definitiva, debe crearse valor futuro y un clima cultural específico.

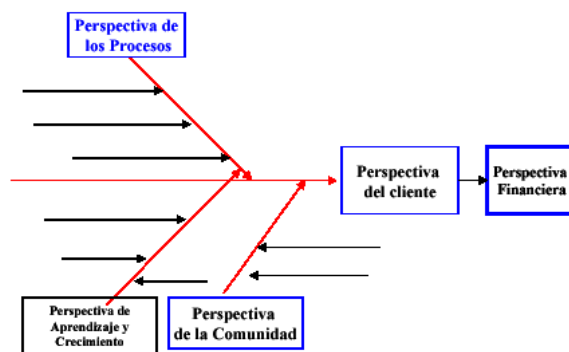
1.13 MAPA ESTRATÉGICO: DIAGRAMA CAUSA-EFECTO³¹

El diagrama Causa Efecto o espina de pescado, se caracteriza por distinguir cuatro causas básicas las cuales afectan todo el problema: mano de obra, método, materia prima, maquinaria. Se podría considerar que estos mismos cuatro elementos permiten una relación con lo propuesto en el CMI.



(Figura 4)

El CMI establece 4 perspectivas: la financiera, una perspectiva de resultados o el efecto de las acciones en otras perspectivas, equivale a plantear el problema bajo investigación. Las otras perspectivas son Clientes, Procesos Internos y Crecimiento y Aprendizaje. No se puede plantear en una relación directa con los clientes como causa sino como efecto.



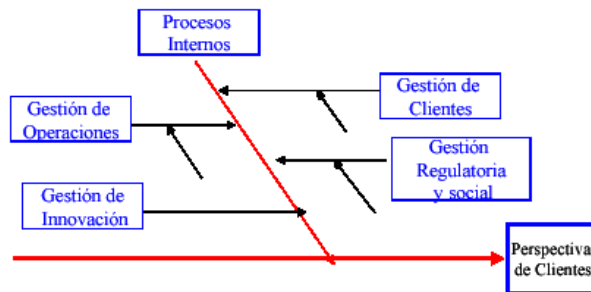
(Figura 5)

La perspectiva de los clientes en la perspectiva financiera, eventualmente se podría considerar como una causa, aunque hay que aceptar que desde la perspectiva de los clientes se determina los

³¹ <http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/gksa/docs/19.pdf>

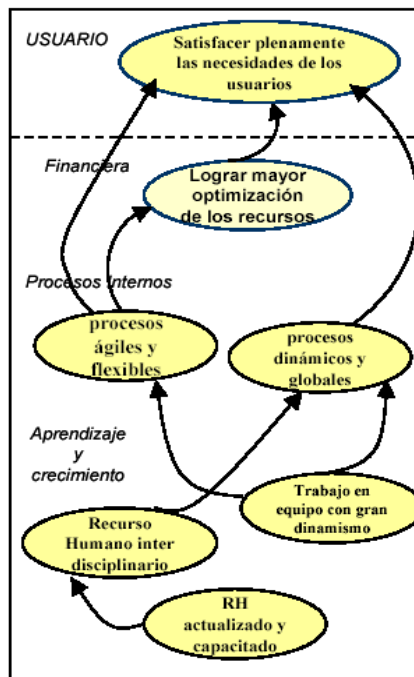
procesos críticos y las competencias necesarias para poder hacer valer la propuesta de valor planteada.

El diagrama de Ishikawa, se tiene como principio básico el concepto de variación, que considera que la variabilidad implícita en el comportamiento de un proceso, en el conocimiento de las personas, hace que se produzca un efecto o un efecto no deseado. Esa variabilidad se convierte en una de las principales causa que afecta los resultados igualmente para defectos como los efectos en clientes y en las finanzas.



(Figura 6)

Si bien es cierto que con esta herramienta podría desarrollarse la relación Causa Efecto del CMI, la metodología recomienda la utilización de un mapa, similar a los mapas conceptuales para visualizar de una mejor forma las relaciones entre los diferentes componentes de cada perspectiva. El siguiente, es un ejemplo de una ONG.



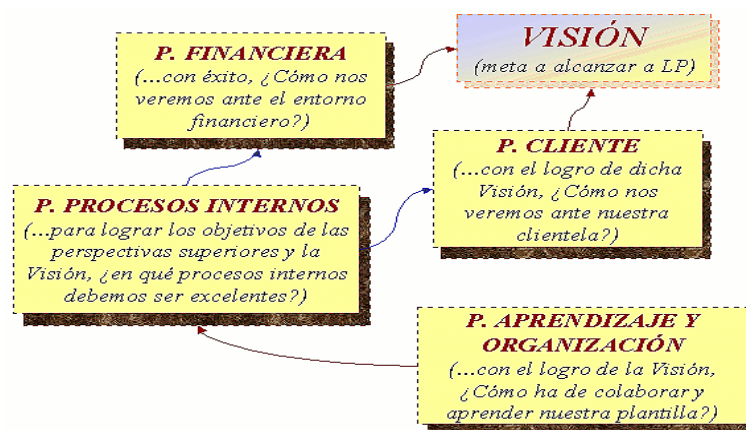
(Figura 7)

1.14 PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL³²

Para Kaplan y Norton: *“El CMI se enfoca en cuatro perspectivas vinculadas una con otra para obtener los resultados financieros y no financieros”*.³³

Las 4 perspectivas indicadas por Kaplan y Norton abarcan a todas las áreas de la empresa:

- Perspectiva Financiera
- Perspectiva del Cliente
- Perspectiva del Proceso Interno
- Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento



(Figura 8)

1.14.1 PERSPECTIVA FINANCIERA³⁴

La orientación principal es maximizar el valor de los accionistas. De alguna forma, se trata de medir la creación de valor en la organización, se trata de incorporar la visión de los propios accionistas.

Si los pasos dados han sido los planificados y los adecuados, la empresa obtendrá sus beneficios, se generará un valor que se traducirá en unos mayores beneficios, en unos menores costes, o ambos, donde el beneficiado será el accionista. La perspectiva Financiera (*Fin*) será la que al final salga favorecida.

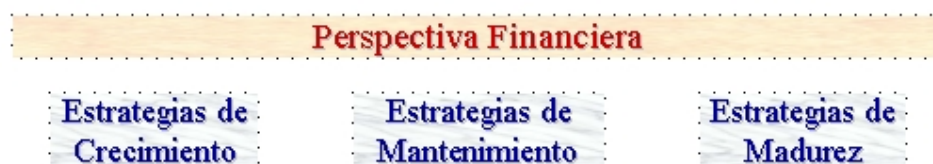
Entre las principales estrategias financieras que puede seguir una empresa podemos señalar:

³² KAPLAN, Robert y David Norton.- Cuadro de Mando Integral.- Págs. 60

³³ KAPLAN, Robert y David Norton.- Cuadro de Mando Integral.- Págs. 62 - 65

³⁴ www.contaduria.gov.co/Publicaciones/Memorias/AlfonsoLopezV.ppt

- Estrategias de Crecimiento o de Expansión: (*empresas como las ".com" y empresas jóvenes*).
- Estrategias de Mantenimiento o Sostenibilidad: (*en el que se encuentra la mayoría*).
- Estrategias de Madurez o Recolección: (*para los negocios que están en su último ciclo de vida*).



(Figura 9)

Fase de Crecimiento o Expansión:

El principal objetivo estratégico en esta fase es el aumento de las ventas o el aumento de la clientela. La rentabilidad no suele ser un parámetro relevante como lo prueba el hecho de que numerosas empresas operan en esta fase con flujos de caja negativos y retornos del capital invertido muy bajos.

Fase de Mantenimiento o Sostenibilidad.:

El principal objetivo es la máxima rentabilidad con la menor inversión; los objetivos se definen en torno a indicadores de productividad y rentabilidad (*ingresos operativos, valor añadido obtenido, ROI, retorno de capital circulante, márgenes brutos, etc.*). En esta fase, la determinación o polarización hacia objetivos de crecimiento o de rentabilidad resulta "clave", siendo un elemento primordial para la configuración del mapa estratégico, es decir, la priorización de objetivos en esta ocasión será fundamental.

Fase de Madurez o Recolección.- En esta fase el mercado se encuentra saturado y la empresa ya no crece más. Es en esta fase en donde ha de recolectar el fruto de lo generado en las otras dos fases.

1.14.2 PERSPECTIVA DEL CLIENTE³⁵

Al eliminar todos aquellos costes innecesarios y al mejorar los procesos, los clientes son la siguiente pieza básica de la cadena de análisis en el CMI. No cabe duda de que los clientes se benefician en muchos aspectos, siendo a corto, medio y largo plazo uno de nuestros objetivos básicos su satisfacción.

En esta perspectiva está tomando mucha importancia aquella parte del Business Intelligence que se centra en el manejo de las relaciones de

³⁵ www.contaduria.gov.co/Publicaciones/Memorias/AlfonsoLopezV.ppt

marketing, la minoración de costes y el análisis de la rentabilidad, concretamente las técnicas de Customer Relationship Management (CRM) -se entiende como una estrategia de negocios centrada en el cliente- en donde se aplica una verdadera técnica de análisis de datos "Data Mining" importante para llegar a conocer los gustos, necesidades y preferencias del cliente.

Cliente, Mercado y Competencia serán términos que vamos a emplear con cierta frecuencia en esta perspectiva. Aquí debemos aprender a "gestionar" correctamente las necesidades y/o prioridades de nuestra clientela.

De algún modo nuestro objetivo principal es la generación o propuesta de valor para el Cliente, obteniendo la ya conocida Satisfacción del Cliente y su consiguiente fidelidad.

Las variadas estrategias que pueden seguirse en este ámbito, vamos a destacar tres de ellas:³⁶

- Estrategias de Liderazgo en el Producto: *(para ser líderes en el mercado con nuestro producto)*
- Estrategias de Intimidad con la Clientela: *(con el objeto de conocer a los clientes y satisfacerlos adecuadamente)*
- Estrategias de Excelencia operativa: *(Para ser eficientes en costes, con relaciones de calidad-precio imbatibles)*



(Figura 10)

Lo más importante es lograr la EXCELENCIA en una de ellas, y mantener las otras dos en un nivel aceptable.

1.14.3 PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO³⁷

Relacionada estrechamente con la cadena de valor por cuanto se han de identificar los procesos críticos, estratégicos, para el logro de los objetivos planteados en las perspectivas externas: financiera y de clientes; o dicho de otro modo: ***¿cuál debe ser el camino a seguir***

³⁶ TREACY M. & F. Weirsema.- The discipline of market leaders, Addison Wesley Publishers.

³⁷ www.contaduria.gov.co/Publicaciones/Memorias/AlfonsoLopezV.ppt

para alcanzar la propuesta de valor definida para la clientela y cómo mantener satisfechos a mis accionistas?

Debe conocerse perfectamente la CADENA de VALOR de la empresa, sólo así se podrán detectar necesidades y problemas.

Michael Porter, en su libro "*Estrategia Competitiva*", consideró ampliamente dicho cuestionamiento, incidiendo en las ideas de liderazgo en costes y diferenciación, ya que estaban enormemente influenciadas por las actividades consideradas por la organización para llevar a cabo su actividad.



(Figura 11)

La cadena de valor está integrada por todas las actividades empresariales que generan valor agregado y por los márgenes que cada una de ellas aportan. Fundamentalmente podemos destacar tres partes bien diferenciadas:

Actividades de Soporte:

Dichas actividades son el complemento necesario para las actividades Primarias. Principalmente, estamos haciendo referencia a la INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA, como son la gestión del Capital humano, la gestión de aprovisionamientos de bienes y servicios, la gestión relativa al desarrollo tecnológico (*telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación*) y otras áreas de similar importancia como las finanzas, la contabilidad, la gestión de la calidad, las relaciones públicas, cuestiones fiscales y legales, etc.

Actividades Primarias:

Hace referencia al abanico de actividades que constituyen la esencia del proceso productivo. Están constituidas por los PROCESOS DE INNOVACIÓN (*Análisis de mercado, Desarrollo de productos y/o Servicios*), por los PROCESOS OPERATIVOS (*Producción y Distribución*) y por los procesos relacionados con los SERVICIOS DE VENTA (*Venta y Servicio post-venta*).

Estos procesos están en sintonía con lo que Michael Porter denomina:

- Cadena de valor de los Proveedores
- Cadena de valor de los Canales
- Cadena de Valor de los Compradores

Margen:

El valor íntegro obtenido menos los costes en los que se ha incurrido en cada actividad generadora de valor conforma dicho Margen. En relación con las actividades primarias que podríamos señalar como críticos:

- Estrategias de Liderazgo de Producto; *(para ser líderes en el mercado con nuestro producto)*.
- Estrategias de Excelencia operativa; *(Para ser eficientes en costes, con relaciones de calidad-precio imbatibles)*.
- Estrategias de Intimidad con la Clientela; *(con el objeto de conocer a los clientes y satisfacerlos adecuadamente)*.



(Figura 12)

Estos procesos son muy importantes y deben llevarse a cabo correctamente, pues dependiendo de la propuesta de valor seleccionada en la perspectiva de Clientes, destacará aquel proceso que tenga un impacto mayor en dicha propuesta.

1.14.4 PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE³⁸

La mayoría de los modelos de Gestión Integral consideran al Capital humano como un elemento clave en la gestión. Esta perspectiva también denominada "*Crecimiento y Aprendizaje*", "*Recursos estratégicos-Personas*", "*Gente y Sistemas*", etc.

La base, las raíces, los cimientos organizativos han de solidificarse en este ámbito; la cultura organizativa como una de las grandes barreras de la empresa actual, debe ser tratada con mucho cuidado, pues se trata de la llave a partir de la cual podemos proceder a instaurar cambios en la organización. También, aspectos como la Tecnología, las

³⁸ www.contaduria.gov.co/Publicaciones/Memorias/AlfonsoLopezV.ppt

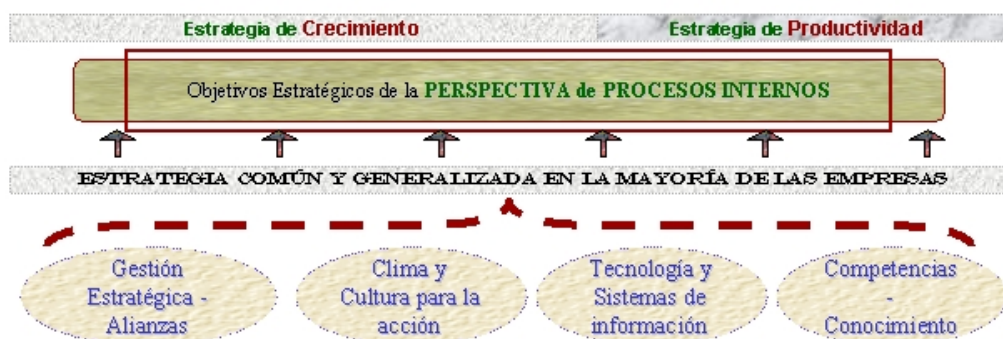
alianzas estratégicas, las competencias de la empresa, la estructura organizativa, etc, son puntos de alto grado de interés a tener en consideración en esta perspectiva.

Los elementos en un cuadro de aspectos clave, consideramos:



(Figura 13)

Lo que se trata es de convertir los recursos estratégicos en capacidades, en auténticas expectativas de negocio. La ubicación de todos estos objetivos en el "mapa estratégico" genérico, así:



(Figura 14)

Donde podemos asegurar que las estrategias desarrolladas en esta perspectiva generalmente suelen tener un alto grado de incidencia en muchas organizaciones, no estableciéndose ninguna relación causa-efecto formal a priori. Será en el despliegue de objetivos individualizados donde realmente pueda determinarse el esfuerzo y el alcance de las iniciativas programadas y ejecutadas.

*"Cuando una persona puede medir aquello sobre lo que esta hablando y expresarlo con números, sabe alguna cosa sobre la cuestión; pero cuando no puede medirlo, cuando no puede expresarlo con números, lo que sabe es escaso e insatisfactorio"*³⁹

³⁹ KAPLAN, Robert y David Norton.- Cuadro de Mando Integral.- Págs. 62 – 23.- Frase de William Thompson.

CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA

2.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA



2.1.1 ANTECEDENTES⁴⁰

Banco de la Producción S.A. PRODUBANCO, cabeza del Grupo Financiero Producción, inició sus actividades en noviembre de 1978 con el propósito de poner a disposición del público en general y del pequeño y gran empresario, los servicios de una nueva Institución Bancaria.

El Banco de nacionalidad ecuatoriana, se rige por la ley general de instituciones financieras y por las demás leyes y reglamentos que fuesen aplicables.

A finales de marzo de 1996 comenzó a operar con el nombre comercial de **Produbanco**, comenzando un proceso constante de modernización en su imagen, atención al cliente, presencia en el mercado y su rol en la sociedad. Todo este proceso acorde con el entorno nacional e internacional.

A través de este proceso de modernización **Produbanco** quiere transmitir agilidad, versatilidad, calidad y excelencia en el servicio manteniendo su solvencia, seguridad y seriedad.

En síntesis:

Nombre Original:	Banco de la Producción
Año de Creación:	1978 Banco Corporativo
1er Gerente General:	Lcdo. José Morillo Battle
Capital Inicial:	100'000.000 de sucres. (4 millones de dólares)

2.1.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL⁴¹

Produbanco tiene una estructura organizacional vertical, el organismo mayoritario es la Junta General, presidido por el socio mayoritario Rodrigo Paz.

⁴⁰ www.produbanco.com/Historia.html

⁴¹ www.produbanco.com/Index.html

La presidencia Ejecutiva, la ejerce el Economista Abelardo Pachano, juntamente con el vicepresidente Ejecutivo Sr. Fernando Vivero. Dentro del Banco existen 2 tipos de áreas, las áreas que son propiamente del negocio del Banco, y las que ayudan a que se realicen los negocios bancarios, que son las áreas de soporte.

2.1.3 RED DE SUCURSALES Y AGENCIAS Y RED SERVIPAGOS⁴²

Red de Sucursales y Agencias



Red Servipagos



2.1.4 PRINCIPALES PRODUCTOS Y SERVICIOS DE LA EMPRESA⁴³

Productos y Servicios de inversión y crédito:

- Cuentas nacionales
- Cuentas internacionales
- Inversiones nacionales de renta fija
- Inversiones internacionales de renta fija
- Inversiones de renta variable
- Créditos específicos para compra de vivienda o automóvil
- Créditos personales para atender sus diversas necesidades de crédito
- Canales tecnológicos a su disposición las 24 horas del día.
- Tarjetas de crédito.

⁴² www.produbanco.com/Agencias.html

⁴³ www.produbanco.com/productosServicios.html

Cuenta corriente y cuenta de ahorro:

- Acceso a créditos
- Acceso a sobregiros contratados
- Acceso a Banca en línea para consultas, transferencias, información financiera, cotizaciones, etc.
- Transferencia de valores entre cuentas de ahorros y corrientes de la misma moneda.
- Compra y venta de divisas con crédito o débito a sus cuentas.
- Pago de servicios públicos y privados.
- Atención personalizada.
- Respaldo del Grupo Financiero Producción.
- Acceso a redes Maestro, Cirrus y Banred.
- Acceso a la red de oficinas Servipagos a nivel nacional con horarios continuos.

Call account:

Esta cuenta ha sido diseñada para mantener invertido su dinero en el exterior (*Produbank creado bajo legislación de las Islas Grand Cayman*), las principales características son:

- Recibe un estado de cuenta mensual sin libreta de transacciones.
- Permite realizar 5 retiros o débitos al mes sin costo de transacción.
- Si el promedio mensual baja de \$2.500 deja de ganar el 1.5% de interés anual neto.
- Podrá realizar retiros en efectivo hasta \$2.000 con solo llenar una papeleta.

Inversiones

Pólizas de Acumulación:

La póliza de acumulación es una inversión a plazo fijo que devenga un interés pagadero al vencimiento, a través de títulos emitidos por el Banco. Las pólizas pueden ser: **a la orden o nominativos.**

- Seguridad y solvencia del Grupo Financiero Producción.
- Atención personalizada en la red de oficinas de Produbanco a nivel nacional
- Agilidad y oportunidad en el proceso
- Acceso fácil a información a través de canales tecnológicos
- Acceso a todos los servicios del Grupo Financiero Producción.
- Acceso a operaciones de crédito
- Rendimiento competitivos
- No necesita ser cliente

Tarjetas de crédito

Mastercard Produbanco:

La tarjeta MASTERCARD-PRODUBANCO es un medio de pago con amplia aceptación a nivel nacional e internacional, se puede escoger entre la

tarjeta MASTERCARD PRODUBANCO y MASTERCARD PRODUBANCO GOLD.



Mastercard Supermaxi Produbanco:

La Tarjeta de Crédito MASTERCARD SUPERMAXI PRODUBANCO es un medio de pago que le permite obtener descuentos en la cadena de empresas del Grupo Supermaxi (y sus afiliadas) y le brinda el beneficio exclusivo de pertenecer al programa MAXIDÓLAR.



CashManagement: ⁴⁴

Este servicio permite a su empresa manejar eficientemente sus cuentas por cobrar y cuentas por pagar utilizando la más alta tecnología y la red de oficinas del GRUPO FINANCIERO PRODUCCIÓN.

"Funciona a través de un sistema que permite el acceso de los usuarios de su empresa, previa contratación del servicio". ⁴⁵

Mercado de Capitales:

La Unidad de Banca de Inversión y Mercado de Capitales tiene como principal objetivo el asesorar, con el soporte de un equipo altamente profesional en el desarrollo de sus negocios.

Cuatro áreas fundamentales forman parte de nuestro paquete de servicios:

- Banca de inversión
- Corretaje e intermediación de valores
- Negocios fiduciarios
- Fondos de inversión

Negocios Electrónicos:

⁴⁴ www.produbanco.com/Cashmanagement.html

⁴⁵ www.easysoft.com.ec/Index.html

En la nueva economía, las empresas y los individuos buscan nuevas maneras de realizar negocios, satisfaciendo sus necesidades a través de aquellos servicios que manejen tiempos eficientes de implementación, logística global, precios más reducidos, y disponibilidad 24 horas al día los 365 días del año.

Por esta razón, el GRUPO FINANCIERO PRODUCCIÓN, maneja una unidad especializada en el desarrollo de negocios electrónicos que podrá asesorarle en la implementación de soluciones para su negocio o empresa. Estas soluciones pueden ser:

Pagos electrónicos:

Modalidad de pago de servicios a través de cualquier canal tecnológico mediante el cuál, su empresa puede realizar la recaudación electrónica de su facturación a cualquier hora.

e-commerce:

Para fomentar el comercio electrónico, con medios de pago de débito, crédito o dinero virtual. Existen dos escenarios principales que son:

- soluciones B2C (negocio a consumidor).
- soluciones C2C (consumidor a consumidor)

e-business:

Bajo una estructura de mercados cerrados que tienen como fin consolidar todas las actividades de negociación, compra, logística y manejo financiero de su negocio.

Autobanco:

Se puede realizar transacciones desde la comodidad del vehículo.

2.1.5 PRINCIPALES AREAS DE NEGOCIO⁴⁶

Las áreas de negocio que maneja Produbanco son:

- Banca de Consumo
- Banca Corporativa/Empresarial
- Área Internacional
- Banca Privada

BANCA DE CONSUMO

Misión:

La banca de consumo es la unidad de negocios del grupo financiero producción cuya misión es satisfacer todas las necesidades financieras del mercado de las personas y el de las empresas pequeñas (*PYMES*).

⁴⁶ www.produbanco.com/bancaDeConsumo.html

Visión:

Aportar al crecimiento y rentabilidad del Grupo basando su estrategia principalmente en:

- Excelencia en el otorgamiento de los servicios.
- Alta rentabilidad en la colocación de sus productos.
- Fidelización de clientes, con una visión de relaciones de largo plazo.
- Gerenciamiento de clientes multiproducto a través de venta cruzada y penetración de productos.

BANCA CORPORATIVA/EMPRESARIAL**Misión:**

La banca de corporativa es la unidad de negocios del grupo financiero producción cuya misión es satisfacer todas las necesidades financieras del mercado empresarial.

Para cumplir con su misión la banca de corporativa debe diseñar, implantar y realizar el seguimiento de las estrategias comerciales para la atención de clientes de esos mercados; maximizar su contribución a los resultados del grupo; y ofrecer un modelo de atención que sea eficiente, de un alto nivel de calidad en el servicio y que propenda a la máxima utilización de los productos del GFP.

Visión:

Mediante objetivos planteados, colaborar en el crecimiento sostenido que la Administración del Banco se propone año a año , siempre tratando de basarnos en una estrategia que nos permita:

- Catalogarnos como su principal Grupo Financiero tanto en los productos bancarios como en servicios que demande este grupo de empresas.
- Consolidar relaciones de largo plazo con nuestros clientes, cuidando siempre la calidad de servicios brindados y ofreciendo productos bancarios acordes a las necesidades de estas empresas.
- Incrementar nuestra participación en el mercado empresarial ecuatoriano, buscando incorporar nuevos clientes que nos permitan cumplir con nuestros objetivos planteados, teniendo presente siempre el mantenimiento de relaciones rentables y cuidando nuestros activos de riesgo.

AREA INTERNACIONAL**Misión:**

Desarrollar la relación con instituciones financieras del exterior proveedoras de línea de crédito y de productos y de servicios financieros innovadores y de alta calidad para nuestra institución.

BANCA PRIVADA**Misión:**

Como “*Banca Privada*” lideramos el manejo profesional de patrimonios con productos de inversión seguros y sencillos tanto internacionales como locales, escogidos y diseñados para el mercado ecuatoriano y moni toreados permanentemente por nuestros especialistas, complementándolos siempre con valores agregados a través de productos de crédito, administración y mandato.

Visión:

Desarrollamos y ejecutamos estrategias comerciales para cubrir las necesidades de nuestro segmento de clientes con el mayor compromiso de servicio, confidencialidad, rentabilidad adecuada y preservación de capital.

2.1.6 ESTADOS FINANCIEROS DE LA EMPRESA⁴⁷

Balance general de consolidación y combinación al 31 de diciembre del 2006 (*expresado en dólares*)

ACTIVO		PASIVO	
Fondos Disponibles	326.932.365,18	Obligaciones con el público	886.042.185,91
Operaciones Interbancarias	0,00	Operaciones interbancarias	0,00
Inversiones	121.792.142,01	Obligaciones Inmediatas	18.183.668,11
Cartera de créditos	546.630.405,21	Aceptaciones en circulación	1.132.005,28
Deudores por Aceptaciones	1.132.005,28	Cuentas por pagar	16.272.702,30
Cuentas por Cobrar	12.746.774,07	Obligaciones financieras	34.358.454,46
Bienes realizables, Adjudicados por Pago	2.773.019,16	Valores en circulación	0,00
Propiedades y Equipos	18.142.850,79	Obligaciones convertibles en acciones y aportes para futuras capitalizaciones	9.752.463,63
Otros Activos	35.397.859,15	Otros Pasivos	6.508.310,20
TOTAL ACTIVOS	1.065.547.420,85	TOTAL PASIVOS	972.249.789,89
		PATRIMONIO DE LOS ACCIONISTAS	
		Capital Social	60.000.000,00
		Prima o descuento en colocación de acciones	1.104.774,20
		Reservas	7.052.528,09
		Reserva Especial para Futuras Capitalizaciones	0,00
		Superávit por valuaciones	6.690.330,20
		Utilidades o excedentes acumulados	5.275.319,86
		Utilidades del ejercicio	13.174.678,61
		Interés minoritario en cías subsidiarias	0,00
		TOTAL PATRIMONIO	93.297.630,96
		TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	1.065.547.420,85

Estado de resultados de consolidación y combinación al 31 de diciembre del 2006 (*expresado en dólares*)

INGRESOS	
Intereses y descuentos ganados	55.109.524,20
Comisiones ganadas	19.120.864,35

⁴⁷ www.produbanco.com/estadosFinancierosDeLaEmpresa.html

Utilidades financieras	8.505.454,15
Ingresos por servicios	4.396.432,78
Otros ingresos operacionales	18.817.498,87
Otros ingresos	11.727.264,49
TOTAL INGRESOS	117.677.038,84
EGRESOS	
Intereses causados	16.792.721,83
Comisiones causadas	357.469,12
Pérdidas financieras	2.139.324,53
Provisiones	8.001.473,57
Gastos de operación	62.367.762,18
Otras pérdidas operacionales	422.800,77
Otros gastos y pérdidas	8.834.399,12
Impuestos y Participación a empleados (INNFA)	310.102,00
TOTAL EGRESOS	99.226.053,12
Utilidad antes de provisión para part. del personal en las utilidades, impuesto a la renta e interés minoritario	18.450.985,72
PROVISION PARA PARTICIP. DEL PERSONAL EN LAS UTILIDADES	2.298.651,23
Utilidad antes de provisión para Int. Rta e interés minoritario	16.152.334,49
PROVISION PARA IMPUESTO A LA RENTA	2.977.655,88
Utilidad antes de interés minoritario	13.174.678,61
INTERÉS MINORITARIO	0.00
UTILIDAD NETA	13.174.678,61

2.2 PLAN ESTRATÉGICO⁴⁸

2.2.1 MISIÓN EMPRESARIAL⁴⁹

Producimos y entregamos servicios de calidad para satisfacer todas las necesidades financieras de nuestros clientes, dentro un proceso de permanente innovación.

Nuestros clientes son las personas, las empresas corporativas y las empresas medianas y pequeñas en el marco del concepto integral de banca múltiple. Trabajamos para ser un grupo financiero con presencia en mercados estratégicos y con proyección internacional.

La ética en los negocios y nuestro trabajo eficiente tienen un alto sentido de responsabilidad social. Contribuimos a la comunidad con la ejecución de programas solidarios y apoyamos al desarrollo económico

⁴⁸ www.produbanco.com/misionVision.html

⁴⁹ www.produbanco.com/misionVision.html

del país a través de una administración segura y eficiente de los recursos captados.

Somos líderes por la confianza generada en la solidez de los resultados en el largo plazo, el desarrollo tecnológico y el profundo conocimiento de nuestros clientes.

2.2.2 VISIÓN EMPRESARIAL⁵⁰

El GRUPO FINANCIERO PRODUCCIÓN quiere ser reconocido por la sociedad por la solidez de sus resultados y por apoyar al desarrollo económico del país a través de una administración financiera segura y eficiente.

2.2.3 OBJETIVOS CORPORATIVOS⁵¹

2.2.3.1 OBJETIVOS CORPORATIVOS GENERALES

El GRUPO FINANCIERO PRODUCCIÓN tiene por objetivos generales: mantener y mejorar la calidad en los resultados de largo plazo. Para ello, estamos convencidos que es necesario crecer con un sentido estratégico y de manera consistente con la consolidación de los resultados.

2.2.3.2 OBJETIVOS ESTRATEGICOS

- **Consolidar Resultados:** La consolidación de los resultados en cuanto a solidez y participación en el mercado, se considera la prioridad corporativa para el período 2001-2005. El GFP se compromete, en los próximos 5 años, a obtener anualmente un ROE no menor al 25% y un ROA no inferior al 2%. Adicionalmente, el crecimiento se realizará con un sentido estratégico en mercados, regiones y sectores económicos que sean considerados como tales.
- **Desarrollar Productos:** El propósito de desarrollo de productos es general, permanente, y está vinculado con nuestra misión y el cumplimiento de los objetivos corporativos generales. Especial importancia tienen los productos no asociados a la intermediación de recursos y el desarrollo de productos vinculados al progreso tecnológico.
- **Desconcentrar:** La desconcentración de los negocios del grupo se refiere a dos dimensiones. Desde el punto de vista geográfico, desde Quito hacia las regiones de desarrollo estratégico. Desde el punto de vista sectorial, desde los negocios corporativos hacia el resto de negocios, especialmente de banca empresarial y de personas.

⁵⁰ www.produbanco.com/misionVision.html

⁵¹ www.produbanco.com/objetivos.html

- **Simplificar la estructura:** El Grupo Financiero Producción considera esencial simplificar la estructura administrativa de la organización, para hacerla más flexible y horizontal de manera que promueva la eficiencia, la comunicación y el mejoramiento continuo de los procesos.

2.2.4 FILOSOFIA CORPORATIVA⁵²

La filosofía corporativa del GFP los maneja con la finalidad de alcanzar los objetivos generales.

Estilo Gerencial:

La organización cree que para el cumplimiento de los objetivos estratégicos del Grupo se requiere un estilo gerencial creador, innovador y participativo. La comunicación, la delegación, la responsabilidad y el trabajo en equipo deben ser los principios básicos de un estilo gerencial que considere al cliente interno como un socio en el cumplimiento de tales objetivos. La gerencia debe ser permeable al cambio y mantener un espíritu de mejoramiento continuo.

Recursos Humanos:

El Grupo reconoce que sus recursos humanos son vitales para alcanzar los objetivos corporativos y por lo tanto los considera socios en el logro de los mismos. Por esta razón, el desarrollo integral de las personas es una prioridad corporativa.

Se seleccionará personal con el más alto nivel de profesionalismo, de acuerdo al perfil ocupacional que se requiera, bajo un proceso técnico y exigente que asegure la calidad de nuestros recursos humanos.

El desarrollo integral deberá comprender un sistema de capacitación dinámico, focalizado y profesional. Adicionalmente, a través de un esquema de evaluación objetivo, justo y de permanente aplicación, se podrá evaluar el rendimiento y reconocer el esfuerzo y la capacidad de las personas para remunerarlas adecuadamente.

El Grupo está dispuesto a invertir los recursos necesarios para asegurar que su personal esté permanentemente motivado, satisfecho y comprometido con los objetivos corporativos.

Mercadeo:

Una estrategia de mercadeo eficiente es indispensable para alcanzar los propósitos de satisfacción de nuestros clientes y crecimiento de la organización.

⁵² www.produbanco.com/filosofiaCorporativa.html

Para ello, se realizará investigación permanente en todos los segmentos del mercado y se prestará atención al mejoramiento de la imagen corporativa. El mercadeo debe ser una actividad integradora y proactiva y deberá coordinar los diferentes canales de comercialización para llegar al cliente de una manera simple y directa.

Tecnología:

El desarrollo tecnológico será estimulado como una estrategia fundamental para ofrecer servicios seguros, oportunos y confiables. Permitirá proveer servicios que contengan mayor valor agregado para el cliente y genere mejoras permanentes de productividad.

Calidad en el servicio:

La oferta de nuestros servicios debe llevarse a cabo de acuerdo a los más altos estándares de calidad. Debe ser una prioridad corporativa permanente medir la satisfacción de los clientes y asegurar la excelencia en la calidad del servicio a través del conocimiento pleno de sus necesidades.

Valores:

Los valores fundamentales del GFP son la ética en los negocios y el profesionalismo eficiente y comprometido con el desarrollo de la organización.

Innovación:

Contribuimos a la comunidad con la ejecución de programas solidarios y apoyamos al desarrollo económico del país a través de una administración segura y eficiente de los recursos captados.

Trabajamos para ser un grupo financiero con presencia en mercados estratégicos y con proyección internacional.

Somos líderes por la confianza generada en la solidez de los resultados en el largo plazo, el desarrollo tecnológico y el profundo conocimiento de nuestros clientes.

2.3 ESTRATEGIA Y CADENA DE VALOR

2.3.1 ESTRATEGIA DE VALOR

A nuestro criterio, esta organización maneja como estrategia de valor la <<Excelencia Operacional>>, nuestra selección se basa en los siguientes puntos:

- Cantidad de servicios limitados, ofrece buenas soluciones bancarias de acuerdo a su sector de mercado.
- Excelencia en procesos y operaciones, obligan a que sus procesos cumplan con estándares internacionales en el manejo de sus procesos.

- Servicios básicos sin complicaciones, se apoya en su slogan *"PRODUBANCO, así de simple"*.
- Alta confiabilidad, la calificación de riesgos en la superintendencia de bancos y seguros es de AA+ al 30 de junio del 2004 de acuerdo al estudio al Bank Watch Ratings.

Por todo esto, producimos y entregamos servicios de calidad para satisfacer las necesidades de nuestros clientes dentro de un proceso de cambio permanente.

2.3.2 CADENA DE VALOR⁵³

La secuencia de procesos en la cadena de valor en una empresa donde su CORE de negocio es el manejo de dinero sigue el esquema (*ver la Figura 15*).

Mercadeo:

Proporcionar un medio para inducirles a comprar el producto o servicio a través de las variables como la publicidad, la promoción o las relaciones públicas.

Gestión de Ventas:

Actividades asociadas con proporcionar un medio por el cuál se pueda comprar el producto o servicio.

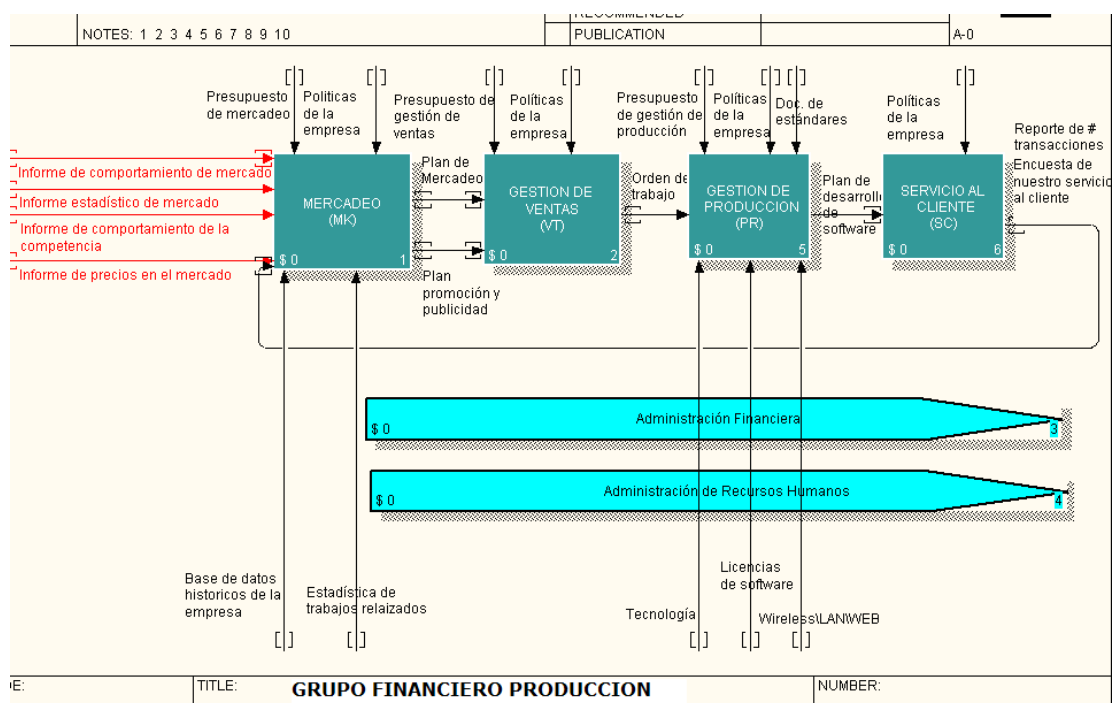
Gestión de Producción:

Actividades que transforman ideas o requerimientos en soluciones informáticas.

Servicio al Cliente:

Actividades desarrolladas para mantener o aumentar el valor del producto o servicio una vez que éste ya ha sido vendido.

⁵³ Área de Productividad.- Documento interno del Banco que se publica mensualmente.- Mayo del 2005.- Documento que se utilizó para el inicio de un análisis interno de productividad en el Banco.



(Figura 15)

2.4 CASHMANAGEMENT COMO ÁREA DE NEGOCIO

La Banca Corporativa/Empresarial del Grupo Financiero Producción maneja el "área de *Cashmanagement*" como un área de negocio, la misma que es considerada como un segmento importante en el crecimiento sostenido que la administración del Banco se propone año a año.

El área de Cashmanagement, maneja un producto informático bancario en línea – on-line - denominado "*Cashmanagement o Cashn*", a este producto se encuentran afiliadas⁵⁴ 3,675 empresas que operan en el Ecuador y que en conjunto realizan 3,5 millones de transacciones, los mismos que generaron 1,7 millones de dólares por comisiones⁵⁵. (el área de Cashm espera 3,800 empresas afiliadas, 7 millones de transacciones y 3 millones en comisiones para finales del 2007)⁵⁶.

El Producto informático Cashm se adapta en un 92%⁵⁷ a las necesidades de las empresas y si las necesidades de la empresa son

⁵⁴ Afiliación.- Es un contrato que se realiza entre el cliente-empresa y el Banco, para un determinado servicio de pagos y/o cobros.

⁵⁵ 3675 empresas y 3,5 millones de transacciones y 1,7 millones de dólares por concepto de comisiones, dato proporcionado por el área de cashm con fecha de corte Enero 2007.

⁵⁶ Esta perspectiva se la definió en el primer comité de Enero 2007

⁵⁷ 92% de las empresas que tienen el servicio con el Cashm Produbanco logran satisfacer sus necesidades debido a que el producto maneja una serie de parámetros, dato proporcionado por el área de Mercadeo Produbanco, Mayo 2005

mayores al producto que se ofrece entonces los ejecutivos de negocio como portavoz de la empresa-cliente realiza un requerimiento en comité del área de Cashm⁵⁸ de la necesidad del cliente.

Este producto informático permite a nuestro cliente – empresa manejar eficientemente sus cuentas por cobrar y cuentas por pagar utilizando la más alta tecnología, varios canales (*Web/SWIFT/SPI/etc.*) y la red de oficinas del Grupo Financiero Producción (*Ventanilla Produbanco/Servipagos*).

Funciona a través de un sistema que permite el acceso de los usuarios de su empresa, previa contratación de un servicio de cobros y/o pagos.

2.4.1 MISIÓN DEL ÁREA DE CASHM⁵⁹

El área de Cashm es la unidad de negocios del grupo Financiero Producción cuya misión es satisfacer todas las necesidades financieras del mercado de las personas y el de las empresas.

Para cumplir con su misión ofrece un modelo de servicio on-line, con un alto nivel de calidad en el servicio y que propenda a la máxima utilización de los productos del GFP.

2.4.2 VISIÓN DEL ÁREA DE CASHM⁶⁰

Aportar al crecimiento y rentabilidad de la Banca Corporativa/Empresarial y del GFP basando su estrategia en:

- Excelencia en el otorgamiento de los servicios on-line.
- Alta rentabilidad en la colocación de su producto Cashm al cliente-empresa.
- Fidelización de clientes-empresas, con una visión de relaciones de largo plazo.
- Gerenciamiento de clientes multiproducto a través de venta cruzada.

2.4.3 VALORES DEL ÁREA DE CASHM⁶¹

Los valores definidos por área de Cashm son:

- Ética profesional
- Colaboración
- Lealtad
- Honestidad
- Actitud Positiva

⁵⁸ El comité de Cashm se realiza los miércoles cada 15 días.

⁵⁹ www.produbanco.com/misionVisionBancaEnLinea.html

⁶⁰ www.produbanco.com/misionVisionBancaEnLinea.html

⁶¹ www.produbanco.com/misionVisionBancaEnLinea.html

- Pertenencia

2.4.4 CASHMANAGEMENT COMO PRODUCTO Y ALTERNATIVA DE NEGOCIO⁶²

Este producto informático permite a las empresas manejar eficientemente sus cuentas por cobrar y cuentas por pagar utilizando la más alta tecnología y la red de oficinas del Banco.

- Funciona a través de un sistema que es accesado vía internet por el cliente - empresa, previa contratación de un servicio de cobros y/o pagos.
- La empresa carga sus órdenes de cobros, recaudaciones y pagos y las transmite al banco para su ejecución.
- Las órdenes pueden ejecutarse a través de ventanillas, débito/crédito a cuenta preautorizado, WEB por parte del cliente.
- El Banco emite comprobantes y certificados de retención en la fuente con el logotipo de la empresa, firma digitalizada y otros datos.
- La empresa obtiene del Banco lo procesado en el día y actualiza su contabilidad.
- Puede ordenar pagos locales a otros Bancos y al exterior.
- Genera información gerencial para la Empresa.
- Consulta de Pagos/Cobros, por fecha de vencimiento, por fecha de emisión, por fecha de pago, pendientes, procesados, historia de transacciones, Estadísticas.
- Interactúa con los Clientes, Proveedores a través de los canales: Ventanillas, internet, Fax, mail, Call Center, IVR, ATM.

2.4.4.1 JUSTIFICACIÓN DEL PRODUCTO CASHM PARA PAGOS/COBROS

La inclusión del sistema financiero “Cashm” a ha permitido a Produbanco apuntalar su estrategia de valor de <<Excelencia Operacional>> dentro de su estrategia como GFP; ya que Cashm como un negocio o fabrica que genera ingresos es un SOCIO administrador de flujos de las empresas – corporaciones, cuyo propósito es brindar SOLUCIONES a la medida de las necesidades de los clientes, a través de MEDIOS que representen un menor costo y mayor control sobre el dinero de las empresas.

Para que Cashm?

Para participar de manera directa y creciente en la administración de flujos de las empresas asentadas en el Ecuador, fidelizar a los clientes del Banco y aumentar volúmenes y recursos financieros administrados.

⁶² www.easysoft.com.ec/moduloPagosCobros.html

Para quien Cashm?

El sistema financiero “Cashm” esta orientado al manejo de flujo de cobros y pagos de:

- Clientes empresariales.
- Clientes corporativos.
- Clientes Institucionales.
- Clientes Naturales.

(transactions on-Line)

2.4.4.2 VENTAJAS CASHM PARA LA EMPRESA

Al contratar este servicio el cliente - empresa obtiene los siguientes beneficios:

- Reducción de costos operativos.
- Mayor eficiencia de su flujo de caja, cartera, etc.
- Mejor servicio a sus clientes, distribuidores, proveedores, accionistas, etc.
- Mayor seguridad, evita el uso de efectivo y de cheques.
- Mayor utilización de la infraestructura del GRUPO FINANCIERO PRODUCCIÓN para el manejo de sus negocios.
- Obtener servicio a la medida de las necesidades de la empresa.
- Consultar información estadística sobre gestión.
- Obtener capacitación y soporte necesario.

2.4.4.3 VENTAJAS CASHM PARA EL BANCO

El producto financiero Cashm a permitido:

- Ingresos no financieros adicionales al Banco (comisiones).
- Concentración del flujo de caja de la empresa y sus relacionados.
- Mayor lealtad de los clientes.
- A través de estos productos el Banco se “*apropia*” de los sectores relacionados (*clientes, distribuidores, proveedores, accionistas, empleados, etc.*).
- Imagen.
- Barreras de entrada a la competencia.
- Mayor seguridad en el manejo de las transacciones financieras.
- Incremento de ingresos por negocios colaterales (*paquetes de productos, ventas cruzadas*).

2.4.4.4 FLUJO ANTERIOR Y ACTUAL DEL PROCESO DE PAGOS/COBROS

SITUACIÓN ANTERIOR

Dentro de los servicios que se brindan a través del Cashm, vamos a enfocarnos en los procesos concernientes a Pagos, y específicamente en UN SOLO SERVICIO, el de Rol de Pagos de las empresas.

Flujo del proceso (*Proceso manual de pagos*)

La descripción del proceso de debitación/acreditación que se manejaba anteriormente para el rol de pagos es el siguiente:

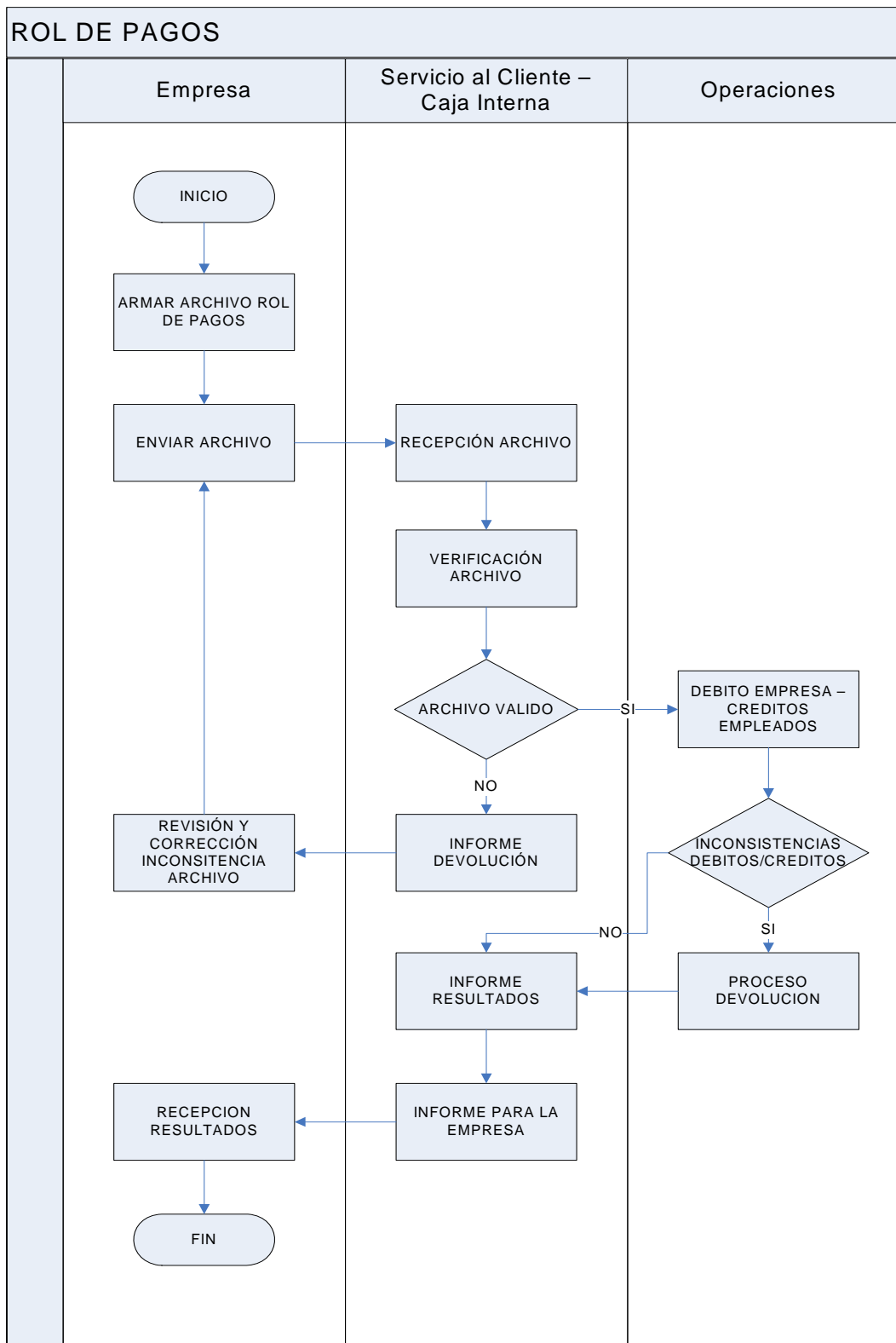
1. Empresa envía en medio magnético la información del rol de pago (*crédito a cuenta*) a procesar. El archivo enviado posee la siguiente información básica:
 - Nombre empleado
 - Número de cuenta empleado
 - Valor a acreditar
2. La ventanilla del Banco recibe el archivo y realiza los procesos de débito (*Empresa*), créditos (*cuentas Empleados*) de acuerdo a la información contenida en el archivo.
3. Se realiza un informe de los resultados obtenidos de los débitos-créditos realizados por el proceso del archivo.

Dentro del proceso se debe tomar en cuenta ciertos factores que se encuentran intrínsecamente incluidos en el proceso:

- El mensajero que traslada la información en el medio magnético de la empresa hacia el banco.
- El receptor de ventanilla del banco, que confirma el recibo correcto del medio magnético y que verifica que no exista ningún problema o error en el mismo.
- El hecho de que en las quincenas y fines de mes se necesita más personal para poder atender las solicitudes enviadas por las empresas, entre otros.

Flujo del proceso manual

Nos enfocarnos en los procesos de Pagos, en el de Rol de Pagos de las empresas.



SITUACION ACTUAL

Descripción del cambio



EMPRESA



BANCO



Con la implementación de Cashm a PRODUBANCO se buscó satisfacer la necesidad financiera básica de los clientes en un banco, PROTEGER su dinero para cumplir con sus metas financieras - personales en su ciclo de vida.

Se buscó la administración del flujo de dinero al planificar, dirigir, coordinar y controlar los ingresos de dinero que se tienen como unidad personal, familiar o empresa, con el fin de sacar el mejor provecho posible a esos recursos en el tiempo.

Los objetivos que debió cumplir la implementación de Cashm son:

- Ofrecer productos flexibles orientados al mercado objetivo (*Empresas*), de alta tecnología y rentables para el Banco.
- Fortalecer la relación con sus clientes.
- Incrementar sus ingresos por concepto de comisiones y manejo de flujo de caja, una vez que los ingresos por intermediación financiera han disminuido considerablemente.
- Explotar las sinergias empresa – Banco.
- Aprovechar ventajas competitivas.
- Mejorar productos existentes al automatizar procesos y reducir costos.
- Reducir costos operativos.
- Participar en toda la cadena del negocio de las competencias.

Flujo del proceso (*Proceso automático de pagos*)

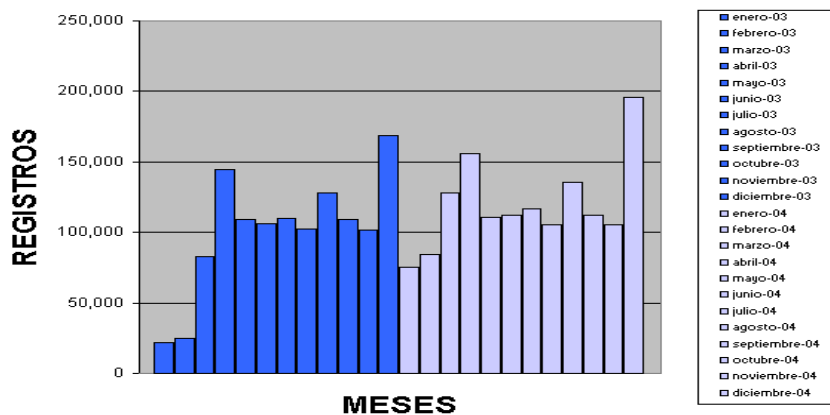
- La empresa carga información en un sitio Web.
- Empresa aprueba la orden de carga, que será procesada.
- Banco realiza multiprocesamiento automáticos:
 - Débito total del valor de la orden a la empresa.
 - Crédito a cada uno de los registros enviados en la orden.
- Empresa consulta información on-line de los registros procesados correctamente o con novedades.
- Para el caso de registros con novedades, proceso automático de devoluciones.

2.4.4.6 ANALISIS TRANSACCIONAL DEL PRODUCTO CASHM⁶³

Análisis del incremento del volumen transaccional.-Se ha realizado un análisis de la cantidad de registros que Cashm proceso mes a mes en los años 2003 y 2004.

MESES	REGISTROS	VALOR (USD)
Enero-03	21,932	15,615,584 \$
Febrero-03	25,147	17,904,664 \$
Marzo-03	82,875	59,007,000 \$
Abril-03	144,211	102,678,232 \$
Mayo-03	109,409	77,899,208 \$
Junio-03	106,047	75,505,464 \$
Julio-03	109,677	78,090,024 \$
Agosto-03	102,085	72,684,520 \$
Septiembre-03	128,014	91,145,968 \$
Octubre-03	109,532	77,986,784 \$
Noviembre-03	101,324	72,142,688 \$
Diciembre-03	168,678	120,098,736 \$
2003	1,208,931	860,758,872 \$
Enero-04	75,362	56,521,500 \$
Febrero-04	84,522	63,391,500 \$
Marzo-04	128,007	96,005,250 \$
Abril-04	155,811	116,858,250 \$
Mayo-04	110,547	82,910,250 \$
Junio-04	112,347	84,260,250 \$
Julio-04	116,792	87,594,000 \$
Agosto-04	105,275	78,956,250 \$
Septiembre-04	135,915	101,936,250 \$
Octubre-04	112,002	84,001,500 \$
Noviembre-04	105,432	79,074,000 \$
Diciembre-04	196,158	147,118,500 \$
2004	1,438,170	1,078,627,500 \$

Gráficamente los meses vs. la cantidad de transacciones

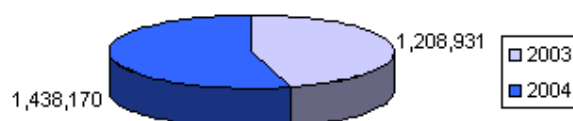


⁶³ La información fue tomada de análisis realizado por la gente de negocios Cashm en Mayo 2005, no se tiene información del año 2005, 2006, 2007.

Análisis de la captación de Clientes Corporativos.- Produbanco ha logrado la captación de 1,165 empresas durante los años 2003 y 2004. Las mismas que utilizan los servicios de Roles de Pagos y Pagos a Proveedores *(para Enero 2007 a este producto se encuentran afiliadas⁶⁴ 3,675 empresas que operan en el Ecuador y que en conjunto realizan 3,5 millones de transacciones, los mismos que generaron 1,7 millones de dólares por comisiones⁶⁵)*.

1,165 empresas manejaron:		
AÑO	REGISTROS	VALOR(USD)
2003	1,208,931	860,758,872 \$
2004	1,438,170	1,078,627,500 \$

**Registros procesados en los años
2003 y 2004**



Una de las razones fundamentales por las que justificó en su totalidad el proyecto fue la reducción de costos, generar mayor productividad y mayor transaccionalidad; ejemplo de ello se puede citar un caso. El costo de la transacción era 1.04 USD por los procesos operativos, luego de implementar Cashm el costo por transacción fue de 0.08 USD por los procesos automáticos, es decir se redujo el costo en 0.96 USD y a esto se suma el volumen transaccional. Las comisiones que se obtienen por el cobro de las transacciones hacen que el producto obtenga apoyo administrativo.

2.4.4.6 METODOLOGÍAS Y PROCESOS DE INNOVACIÓN APLICADAS AL PRODUCTO CASHM

Produbanco con su producto Cashm, paso a ser un socio estratégico de sus clientes-empresas brindando soluciones a la medida de sus segmentos, por lo tanto la flexibilidad con la que opere es crucial, las metodologías aplicadas tenemos

- B2B, Business to Business.
- Calidad en la información.
- Capturar información en la fuente.
- Control de los procesos de débito y crédito.
- Estandarizar las mejores prácticas.

⁶⁴ Afiliación.- Es un contrato que se realiza entre el cliente-empresa y el Banco, para un determinado servicio de pagos y/o cobros.

⁶⁵ 3675 empresas y 3,5 millones de transacciones y 1,7 millones de dólares por concepto de comisiones, dato proporcionado por el área de Cashm con fecha de corte Enero 2007.

2.4.5 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO DEL ÁREA DE CASHM

Para garantizar estabilidad en el aplicativo las 24 horas * 7 días * 365 días aplicamos algunos FCE:

- Nivel de disponibilidad.
- Sistemas de respaldo.
- Capacidad de los servidores en procesamiento y almacenamiento.
- Soporte técnico.
- Equipo humano especializado, capacitado, motivado y emprendedor.
- Infraestructura adecuada de soporte.
- Recursos financieros.
- Agil respuesta.

2.4.6 ESTRATEGIA DE VALOR DEL ÁREA DE CASHM

Al igual que el GFP el área de Cashm maneja como estrategia de valor la <<*Excelencia Operacional*>>, nuestra selección se basa en los siguientes puntos:

- Cantidad de servicios limitados, ofrece buenas soluciones informáticas bancarias de acuerdo a la necesidad de nuestro cliente - empresa.
- Excelencia en procesos y operaciones, procesos on-line de Cobros y/o pagos con estándares internacionales.
- Servicios on-line básicos sin complicaciones, se apoya en su slogan *"PRODUBANCO, así de simple"*.

Producimos y entregamos servicios de calidad para satisfacer las necesidades de nuestros clientes – empresas dentro de un proceso de cambio permanente.

Capítulo III

MODELO DE GESTIÓN APLICANDO LA METODOLOGÍA DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL

3.1 FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS. (FODA) DEL ÁREA DE CASHM Y DEFINICIÓN DE TEMAS ESTRATÉGICOS

De manera que se puedan definir las directrices estratégicas del área de Cashm se realizó un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), que al interrelacionarlas ayudarán a definir estas directrices. Estos factores clave para propósito de su análisis se dividen en factores externos al área y factores internos. Los mismos se identificaron en base a los antecedentes del área y el entorno actual.

3.1.1 FACTORES EXTERNOS (OPORTUNIDADES/AMENAZAS)⁶⁶

OPORTUNIDADES

1. Consolidación de relaciones con los Clientes actuales de Cashm para incorporación de nuevos servicios y Clientes del Banco que no manejan aún el servicio.
2. Posibilidad de generar nuevas oportunidades de negocio a raíz de explotar la base de datos de Cashm.
3. Interacción para negocios cruzados con otras áreas.
4. Movimientos hacia la competitividad y eficiencia de cara al TLC, ALCA, etc.
5. Alianza con Bancos Internacionales para soluciones regionales.
6. Avances tecnológicos a nivel mundial.
7. La era del Cashm en medios llama la atención de los empresarios.
8. Por la situación difícil del país las empresas van a buscar eficiencias de procesos, que puede llevar a tercerizar procesos de cobros y pagos a los Bancos.

AMENAZAS

1. Bancos nuevos que proveen de un servicio similar están entrando a competir con precios irreales y subsidiados.
2. Clientes multinacionales con decisiones de manejo regional a través de Bancos Internacionales.
3. Amenazas por riesgo sistémico, nerviosismo, etc.
4. Situación política, jurídica y económica del país incierto.
5. Control del Gobierno en costos de los servicios financieros.

3.1.2 FACTORES INTERNOS (FORTALEZAS/DEBILIDADES)

FORTALEZAS

⁶⁶ Las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. (FODA) del área de Cashm fueron tomados del manual de Procedimiento interno del Cashm, desarrollado por las personas del negocio Cashm en Mayo 2006.

1. Posicionamiento en el mercado como líderes en el servicio.
2. Disponer de un Banco con total autonomía en Panamá, con cuentas que puedan brindar nuestros servicios de Cashm.
3. Excelente Base de clientes que nos permitirán crecer (*sector corporativo/empresarial*).
4. Alianza estratégica con Easysoft proveedor del servicio.
5. Trabajo en equipo con los ejecutivos de negocios.
6. Calidad en el servicio, soporte, seguimiento, atención a problemas.
7. Software completamente integrado con Prometeus.
8. Flexibilidad de adaptación a diversas plataformas
9. Seguridad.
10. Innovación.
11. Infraestructura de Produbanco & Servipagos.

DEBILIDADES

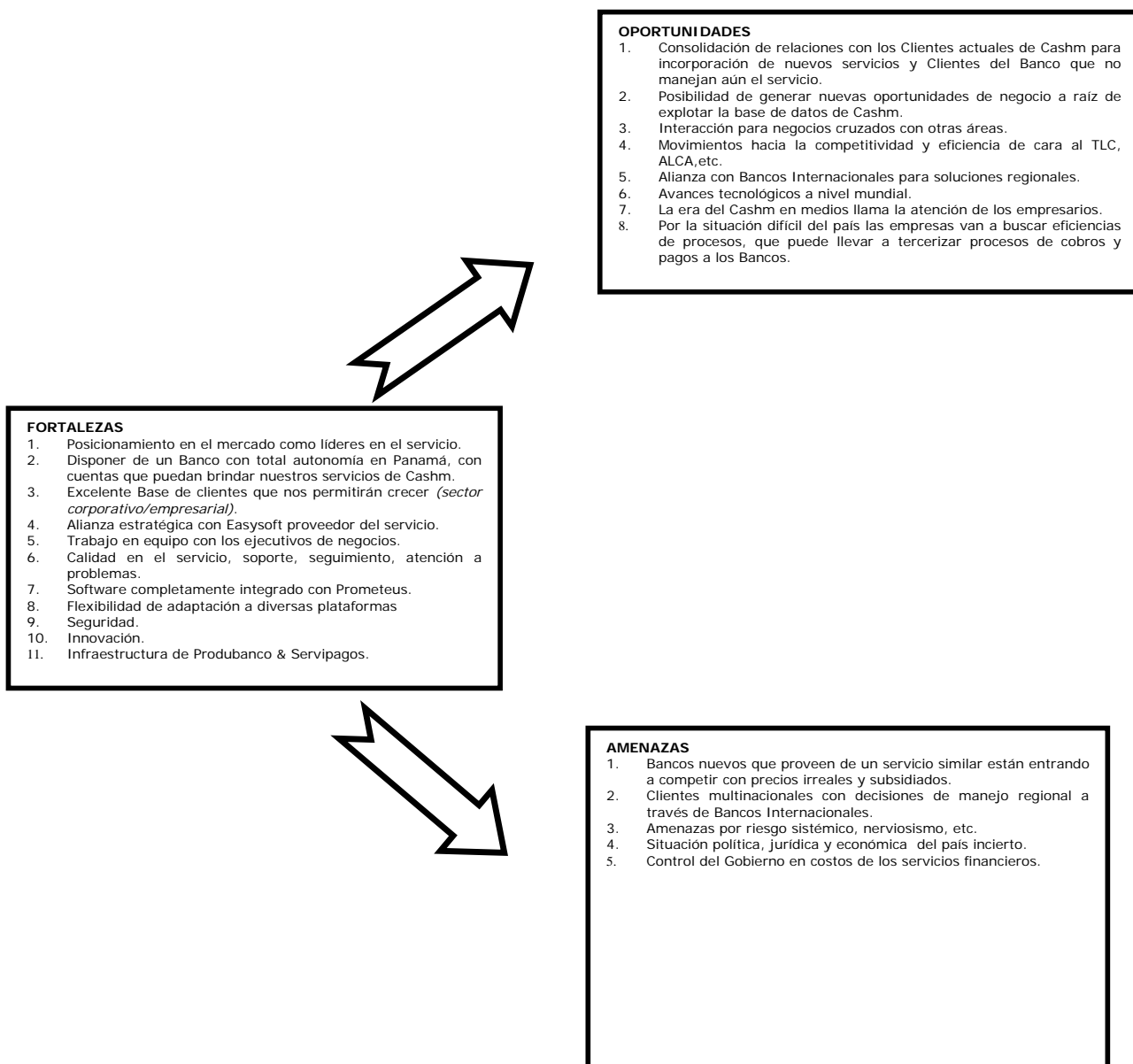
1. Falta de definiciones en el manejo operativo.
2. Problemas internos (*con otras áreas*) para desarrollar nuevas soluciones.
3. Problemas de capacitación del personal de cajas / Servipagos.
4. Infraestructura de cajas (*hardware*) deficiente.
5. Desconocimiento del producto y del servicio en las sucursales.
6. La competencia subsidia varios de los costos de servicios similares.
7. Bancos que están fortaleciendo/creando sus áreas de Cashm.
8. Banca de Consumo no explotada.

3.1.3 DEFINICIÓN DE TEMAS ESTRATÉGICOS (*DEBILIDADES VS. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS*)⁶⁷

Para realizar la definición de los temas estratégicos se considera la estrategia de valor y se realiza un cruce comparativo entre fortalezas con oportunidades y amenazas; debilidades con oportunidades y amenazas.

⁶⁷ El formato del cruce y análisis de fortalezas y debilidades vs. oportunidades y amenazas fueron tomados como pivote de la monografía de SALVADOR, Mario. Monografía Diploma Superior en Productividad y Costos. 2006.

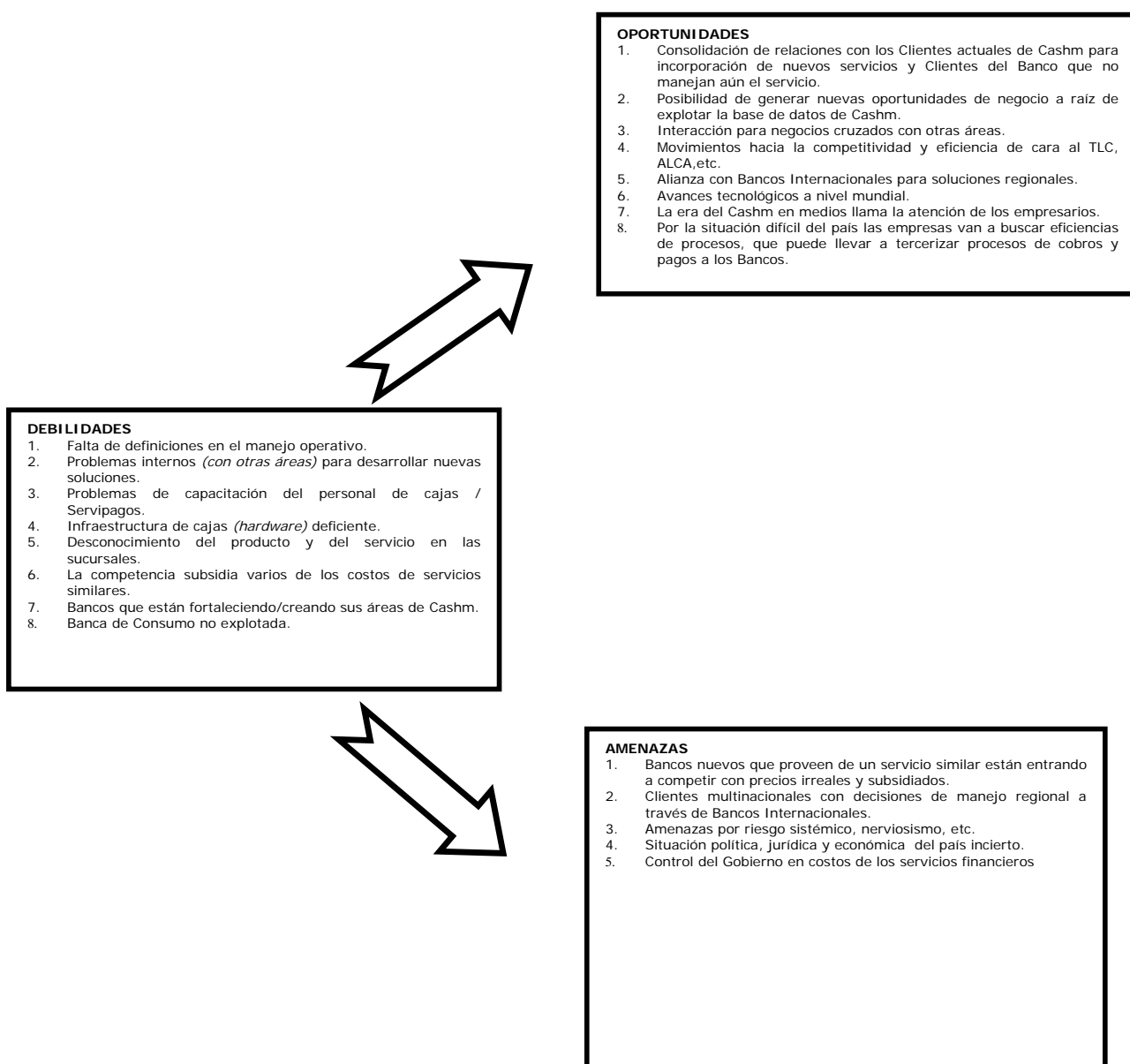
Cruce Fortalezas vs. Oportunidades y Amenazas



Análisis entre las fortalezas vs. las oportunidades y amenazas:

Cruce Fortalezas vs. Oportunidades y Amenazas				
No.	Fortaleza	Oportunidad	Amenaza	Temas Estratégicos
1	1,5,7,8,10	2,3,8,5	1,4,5	Fortalecer el posicionamiento del area de Cashm
2	1,3,5,6,7,8	1,2,3	1,3,4,5	Incrementar Ventas
3	4,7,8,9,10	6,8	1,2	Mejorar la planificacion y desarrollo de proyectos
4	1,3,5,9,11	1,2,7,8	1,2	Mejorar la promoción de la calidad de los productos

Cruce Debilidades vs. Oportunidades y Amenazas



Análisis entre las debilidades vs. las oportunidades y amenazas:

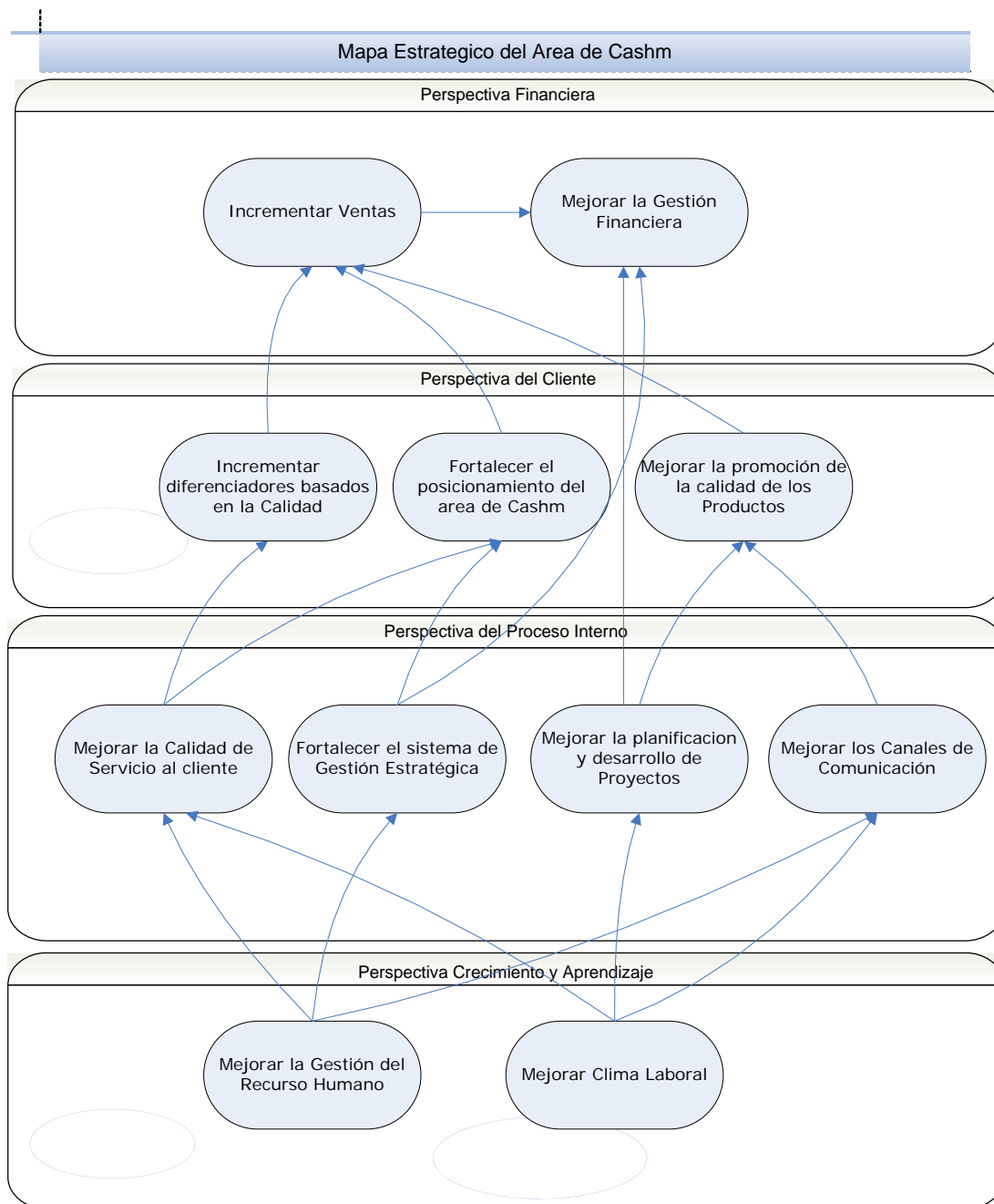
Cruce Debilidades vs. Oportunidades y Amenazas				
No.	Debilidad	Oportunidad	Amenaza	Temas Estratégicos
1	1,2,5,6,7	5,6	4,7	Fortalecer el sistema de Gestión Estratégica
2	1,3,5	5,6,7	4,5	Mejorar la gestión del Recurso Humano
3	2,5,6,7,8	1,2,3	1,2,3,4,5	Mejorar la Gestión Financiera
4	1,5	5,6,7	1,2	Mejorar los canales de comunicación
5	1,2,3,5,6	4,6,7,8	2,3,4,5	Mejorar la Calidad de Servicio al cliente
6	1,5	5,6,7	2,3,4,5	Mejorar Clima Laboral

En base a los temas estratégicos definidos, se estableció una clasificación basada en las cuatro perspectivas del CMI (*Financiera, Clientes, Procesos Internos y Crecimiento y Aprendizaje*).

Temas Estratégicos	Perspectiva			
	Financiera	Cliente	Procesos Internos	Crecimiento Aprendizaje
Fortalecer el posicionamiento del área de Cashm		X		
Incrementar ventas	X			
Mejorar la planificación y desarrollo de proyectos			X	
Mejorar la promoción de la calidad de los productos		X		
Incrementar diferenciadores basados en la calidad		X		
Fortalecer el sistema de gestión estratégica			X	
Mejorar la gestión del recurso humano				X
Mejorar la gestión financiera	X			
Mejorar los canales de comunicación entre áreas			X	
Mejorar la calidad de servicio al cliente			X	
Mejorar clima laboral				X

3.2 MAPA ESTRATÉGICO

Los temas estratégicos desde las cuatro perspectivas (*Financiera, Cliente, Procesos Internos, Crecimiento y Aprendizaje*) lo utilizamos para desarrollar el Mapa Estratégico, el mismo indica la relación entre cada una de las perspectivas, así por ejemplo, el mejorar el clima laboral (*perspectiva de aprendizaje*) ayuda a mejorar los canales de comunicación entre áreas del Banco (*perspectiva del proceso Interno*) y éste a su vez es necesario para mejorar la promoción de la calidad de los Productos (*perspectiva del Cliente*) lo que da como consecuencia un incremento en las ventas y mejora de la gestión financiera (*perspectiva financiera*).



3.3 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS⁶⁸

Una vez establecido un mapa estratégico de la empresa, se establece los objetivos estratégicos, mismos que se derivan de los temas estratégicos. Estos se desarrollan en base a las cuatro perspectivas (*Financiera, Cliente, Procesos Internos, Crecimiento y Aprendizaje*).

⁶⁸ El formato para definir los objetivos desde las cuatro perspectivas (*Financiera, Cliente, Procesos Internos, Crecimiento y Aprendizaje*) fueron tomados como pivote de la monografía de SALVADOR, Mario. Monografía Diploma Superior en Productividad y Costos. 2006.

3.3.1 OBJETIVOS DE LA PERSPECTIVA FINANCIERA⁶⁹

Los objetivos estratégicos desde la perspectiva financiera se indican los siguientes:

Perspectiva Financiera		
Tema Estratégico: Incrementar Ventas		
Objetivos		
	1	Incrementar las ventas por segmento
	2	Incrementar Utilidad

Tema Estratégico: Mejorar la gestión financiera		
Objetivos		
	1	Reducir el tiempo de cobranza de comisiones
	2	Mejorar el ROA
	3	Mejorar el ROI

Objetivos de la perspectiva financiera

3.3.2 OBJETIVOS DE LA PERSPECTIVA DEL CLIENTE

Los objetivos estratégicos desde la perspectiva del cliente fueron tomados en consideración la estrategia de valor en la que la empresa y del área que han sido enfocado a la excelencia operacional. Sin embargo, se considera que la empresa debe mantenerse competitiva en las estrategias de Intimidad con el cliente e Innovación de producto.

Perspectiva del Cliente		
Tema Estratégico: Fortalecer el posicionamiento del área del Cashm		
Objetivos		
	1	Incrementar la participación en el Mercado
	2	Mejorar la imagen del área
	3	Incrementar el porcentaje de retención de clientes

Tema Estratégico: Incrementar diferenciadores basados en la calidad		
Objetivos		
	1	Disponer de una amplia selección de productos
	2	Disponer de una amplia selección de servicios
	3	Disponer de asesoramiento oportuno

⁶⁹ El formato de Definición de objetivos estratégicos fueron tomados como pivote de la monografía de SALVADOR, Mario. Monografía Diploma Superior en Productividad y Costos. 2006.

Tema Estratégico: Mejorar la promoción de calidad de los productos		
Objetivos		
	1	Entregar oportunamente los requerimientos del cliente-empresa
	2	Precio competitivo por transacción

Objetivos de la perspectiva del cliente

Ya que el concepto de la excelencia operacional es proveer productos o servicios basados en operaciones estandarizadas, se espera que los costos se reduzcan y se pueda ofertar a un precio competitivo todo el material necesario. El asesoramiento que requiere cada cliente contiene partes de la estrategia de intimidad con el cliente, pues se adaptará a sus necesidades.

3.3.3 OBJETIVOS DE LA PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO

Los objetivos estratégicos desde la perspectiva del proceso interno se indican los siguientes:

Perspectiva del Proceso Interno		
Tema Estratégico: Mejorar la calidad de servicio al cliente		
Objetivos		
	1	Minimizar el número de quejas
	2	Disponer de un sistema de sugerencias del cliente

Tema Estratégico: Fortalecer el sistema de gestión estratégica		
Objetivos		
	1	Cumplimiento del presupuesto
	2	Reducir costos y gastos administrativos

Tema Estratégico: Mejorar los canales de comunicación entre áreas		
Objetivos		
	1	Reducir el tiempo de despacho de requerimientos
	2	Realizar un mayor número de reuniones mensuales

Tema Estratégico: Mejorar la planificación y desarrollo de proyectos		
Objetivos		
	1	Contar con cronogramas de planificación y desarrollo
	2	Programar asesorías a clientes-empresas

Objetivos del proceso interno

Los objetivos determinados en esta perspectiva estarán directamente relacionados con las actividades de los procesos centrales de la cadena de valor y de igual manera que en la perspectiva del cliente tendrán su

base en la estrategia de valor de la Excelencia Operacional, pues los objetivos se enfocan en buscar eficiencia y eficacia.

3.3.4 OBJETIVOS DE LA PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Siendo el recurso humano la parte más importante del área, los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento son de vital importancia, pues su desempeño afectará a las otras perspectivas.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento		
Tema Estratégico: Mejorar la gestión del recurso humano		
Objetivos		
	1	Disponer de un programa de capacitación para el personal
	2	Incrementar la productividad del empleado

Tema Estratégico: Mejorar el clima laboral		
Objetivos		
	1	Disminuir la rotación de personal
	2	Contar con salarios competitivos

Objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento

3.4 ELABORACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL⁷⁰

Con los objetivos estratégicos establecidos tenemos que relacionar cada uno de ellos entre sí a través de un cuadro cada objetivo estratégico tiene atado su indicador (es) correspondiente. El signo del indicador (+/-) expresa si debe incrementar o reducirse. También se asigna un peso al indicador.

⁷⁰ El formato de Elaboración del Cuadro de Mando Integral fueron tomados como pivote de la monografía de SALVADOR, Mario. Monografía Diploma Superior en Productividad y Costos. 2006.

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Indicadores Estratégicos
Financiera	incrementar las ventas por segmento	% de ventas por segmento
	incrementar utilidad	% incremento de la utilidad
	reducir el t. cobranza de comisiones	días en cuentas por cobrar
	mejorar el ROA	Rendimiento sobre Activo
	mejorar el ROI	Rendimiento sobre Inversión
Cliente	incrementar la participacion en el mercado	% participación en el mercado por segmento por servicio
	mejorar la imagen del area	nivel de aceptacion del area
	incrementar el porcentaje de retencion de clientes	% clientes perdidos por servicio
	entregar oportunamente los requerimientos del cliente-empresa	# requerimientos entregados en cronograma
	precio competitivo x transaccion	relación precio trx cashm vs precio competencia por trx
	disponer de una amplia seleccion de productos	# productos parametrizables disponibles
	disponer de una amplia seleccion de servicios	# servicios parametrizables disponibles
	disponer de asesoramiento oportuno	# requerimientos de asesoría de cashm atendidos
Procesos Internos	minimizar el numero de quejas	# quejas por temporada
	disponer de un sistema sugerencias del cliente	# sugerencias implementadas
	reducir bugs de entrega de requerimientos	# de bugs en entrega de requerimientos
	mayor numero de reuniones mensales	# reuniones mensuales
	contar con cronogramas de planificacion y desarrollo	% cumplimiento de programa

	programar asesorías a potenciales clientes-empresas	# asesorías a clientes
Crecimiento y Aprendizaje	disponer de un programa de capacitación para el personal	# hrs de capacitación X persona
	incrementar la productividad del Empleado	% cumplimiento de prácticas laborales obligatorias
	disminuir la rotación de personal	% de Rotación de Personal
	contar con salarios competitivos	% de var. de salarios del área con salarios de los competidores

3.5 INVENTARIO DE INDICADORES⁷¹

En el inventario de indicadores mostramos los cuadros en las cuatro perspectivas que incluyen el responsable de cada indicador, el nivel de reporte, la forma de cálculo y la periodicidad de reportar.

3.5.1 PERSPECTIVA FINANCIERA

Inventario de indicadores desde la perspectiva financiera:

Perspectiva Financiera	
Nombre	% de ventas por segmento
Objetivo	Incrementar las ventas por segmento
Forma de cálculo	Ventas por segmento/ventas totales
Responsable	Gerencia de cashm
Frecuencia de Levantamiento y Reportaje	Trimestral
Fuente de Información	Reporte de ventas
Niveles de reporte	Vicepresidencia, Gerencia
Fuente del Indicador	Área de negocios del cashm
Acciones a tomar	Realizar una mayor promoción de los productos y servicios que ofrece el sistema Cashm

Perspectiva Financiera	
Nombre	Rendimiento sobre activo
Objetivo	Mejorar el factor de utilización de activos.
Forma de Cálculo	Utilidad/Activos
Responsable	Gerente de cashm + Gerente administrativo Financiero
Frecuencia de Levantamiento y Reportaje	Semestral
Fuente de Información	Balance General y PyG
Niveles de reporte	Vicepresidencia, Gerencia
Fuente del Indicador	Área de negocios del cashm
Acciones a tomar	Establecer reuniones semestral con los accionistas para evaluar resultados

Perspectiva Financiera	
Nombre	% incremento de la utilidad

Perspectiva Financiera	
Nombre	Rendimiento sobre la Inversión

⁷¹ El formato del Inventario de Indicadores fueron tomados como pivote de la monografía de SALVADOR, Mario. Monografía Diploma Superior en Productividad y Costos. 2006.

Objetivo	Medir el incremento o reducción de la utilidad generada en el año
Forma de Cálculo	(utilidad año actual-utilidad año anterior) / utilidad año anterior
Responsable	Gerente de cashm + Gerente administrativo Financiero
Frecuencia de Levantamiento y Reportaje	Anual
Fuente de Información	Balance General, P y G
Niveles de reporte	Vicepresidencia, Gerencia
Fuente del Indicador	Área de negocios del cashm
Acciones a tomar	Establecer reuniones anuales para revisar la estrategia de negocios a aplicarse en el siguiente período

Objetivo	Mejorar el factor de recuperación de inversiones
Forma de Cálculo	Utilidad /patrimonio
Responsable	Gerente de cashm + Gerente administrativo Financiero
Frecuencia de Levantamiento y Reportaje	Semestral
Fuente de Información	Balance General y PyG
Niveles de reporte	Vicepresidencia, Gerencia
Fuente del Indicador	Área de negocios del cashm
Acciones a tomar	Establecer una reunión semestral con los accionistas para evaluar resultados

Perspectiva Financiera	
Nombre	Días en cuentas por cobrar
Objetivo	Reducir el tiempo de cobranza de comisiones
Forma de Cálculo	Cuentas cobrar X días periodo /costo del servicio prestado
Responsable	Gerente de cashm + Gerente administrativo Financiero
Frecuencia de Levantamiento y Reportaje	Mensual
Fuente de Información	Contratos de cuentas X cobrar
Niveles de reporte	Vicepresidencia, Gerencia
Fuente del Indicador	Área de negocios del cashm
Acciones a tomar	Hacer un seguimiento permanente al proceso de cobranza

3.5.2 PERSPECTIVA DEL CLIENTE

Inventario de indicadores desde la perspectiva del cliente:

Perspectiva del Cliente	
Nombre	% participación en el mercado por segmento por servicio
Objetivo	Incrementar la participación en el mercado

Perspectiva del Cliente	
Nombre	% clientes perdidos por servicio
Objetivo	Incrementar el porcentaje de retención de clientes

Forma de Cálculo	# empresas por segmento que utilizan cashm / # empresas por segmento
Responsable	Gerencia de cashm
Frecuencia de Levantamiento y Reportaje	Trimestral
Fuente de Información	Estadísticas, Reporte de visita a clientes, Pedidos de requerimientos
Niveles de reporte	Vicepresidencia, Gerencia
Fuente del Indicador	Área de negocios del cashm
Acciones a tomar	Revisar estrategias de promoción, realizar estudios de las acciones de la competencia, completar la información de reporte de visita.

Forma de Cálculo	# clientes que no renovan pedido/ # clientes totales
Responsable	Gerencia de cashm
Frecuencia de Levantamiento y Reportaje	Trimestral
Fuente de Información	Listado de clientes, ordenes de pedidos históricos por cliente
Niveles de reporte	Vicepresidencia, Gerencia
Fuente del Indicador	Área de negocios del cashm
Acciones a tomar	Revisar razones de cambio, proponer nuevos servicios, incrementar asesorías a clientes.

Perspectiva del Cliente	
Nombre	Nivel de aceptación del área
Objetivo	Mejorar la imagen del área frente a sus clientes
Forma de Cálculo	Encuestas
Responsable	Gerencia de cashm
Frecuencia de Levantamiento y Reportaje	Mensual
Fuente de Información	Encuesta a clientes realizadas por ejecutivos del negocio
Niveles de reporte	Vicepresidencia, Gerencia
Fuente del Indicador	Área de negocios del cashm
Acciones a tomar	Realizar encuestas de aceptación de la empresa a clientes

Perspectiva del Cliente	
Nombre	# requerimientos entregados en cronograma
Objetivo	Entregar oportunamente los requerimientos
Forma de Cálculo	# total de requerimientos por temporada - # requerimientos entregados con demora
Responsable	Gerencia de cashm
Frecuencia de Levantamiento y Reportaje	Trimestral
Fuente de Información	Cronogramas entregados
Niveles de reporte	Vicepresidencia, Gerencia
Fuente del Indicador	Área de negocios del cashm
Acciones a tomar	Establecer y cumplir un cronograma de entrega de requerimientos

Perspectiva del Cliente	
Nombre	Relación precio cashm vs precio competencia por servicio
Objetivo	Mantener niveles de precio competitivos frente al segmento de mercado
Forma de Cálculo	Precio trx cashm/precio competencia
Responsable	Gerencia de cashm

Frecuencia de Levantamiento y Reportaje	Mensual
Fuente de Información	Cotizaciones
Niveles de reporte	Vicepresidencia, Gerencia
Fuente del Indicador	Área de negocios del cashm
Acciones a tomar	Seguimiento permanente de los precios del mercado

3.5.3 PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO

Inventario de indicadores desde la perspectiva del proceso interno:

Perspectiva de Procesos Internos	
Nombre	# quejas por temporada
Objetivo	Minimizar el número de quejas
Forma de Cálculo	# quejas por temporada
Responsable	Gerencia de cashm
Frecuencia de Levantamiento y Reportaje	Trimestral
Fuente de Información	Reporte servicio al cliente
Niveles de reporte	Vicepresidencia, Gerencia
Fuente del Indicador	Área de negocios del cashm
Acciones a tomar	Eliminar errores en servicio.

Perspectiva de Procesos Internos	
Nombre	# sugerencias implementadas
Objetivo	Disponer de un sistema sugerencias del cliente
Forma de Cálculo	# sugerencias de clientes implementadas
Responsable	Gerencia de cashm
Frecuencia de Levantamiento y Reportaje	Trimestral
Fuente de Información	Sugerencias enviadas vía correo por el cliente
Niveles de reporte	Vicepresidencia, Gerencia
Fuente del Indicador	Área de negocios del cashm
Acciones a tomar	Atender las necesidades de los clientes en tiempos oportunos.

Perspectiva de Procesos Internos	
Nombre	% de variación del presupuesto
Objetivo	Cumplimiento del Presupuesto
Forma de Cálculo	$\frac{(\text{presupuestoTrimestre 2} - \text{presupuestoTrimestre 1})}{\text{presupuestoTrimestre 1}}$
Responsable	Gerencia de cashm
Frecuencia de Levantamiento y Reportaje	Semestral
Fuente de Información	Balances, P y G

Perspectiva de Procesos Internos	
Nombre	Gastos administrativos por empleado
Objetivo	Reducir costos y gastos administrativos
Forma de Cálculo	$\frac{\text{Gastos administrativos por trimestre}}{\text{\# empleados}}$
Responsable	Gerencia de cashm
Frecuencia de Levantamiento y Reportaje	Semestral
Fuente de Información	Balance, P y G, nomina de empleados

Niveles de reporte	Vicepresidencia, Gerencia
Fuente del Indicador	Área de negocios del cashm
Acciones a tomar	Realizar una mejor ubicación de recursos.
Acciones a tomar	Seguimiento permanente de los precios del mercado

Niveles de reporte	Vicepresidencia, Gerencia
Fuente del Indicador	Área de negocios del cashm
Acciones a tomar	Realizar una mejor distribución de gastos administrativos
Acciones a tomar	Informar de los recursos que maneja cada uno de los empleados.

Perspectiva de Procesos Internos	
Nombre	% cumplimiento de cronograma
Objetivo	Contar con cronograma de entrega de cronogramas
Forma de Cálculo	# pedidos de requerimientos entregado con demora / # pedidos
Responsable	Gerencia de cashm
Frecuencia de Levantamiento y Reportaje	Semestral
Fuente de Información	Cronograma de entrega
Niveles de reporte	Vicepresidencia, Gerencia
Fuente del Indicador	Área de negocios del cashm
Acciones a tomar	Realizar una mejor ubicación de recursos.
Acciones a tomar	Preparar cronograma en base a disponibilidad y pedidos.

Perspectiva de Procesos Internos	
Nombre	# Asesorías
Objetivo	Realizar un mayor número de asesorías a clientes
Forma de Cálculo	# asesorías realizadas por cliente
Responsable	Gerencia de cashm
Frecuencia de Levantamiento y Reportaje	Semestral
Fuente de Información	Programa de asesorías
Niveles de reporte	Vicepresidencia, Gerencia
Fuente del Indicador	Área de negocios del cashm
Acciones a tomar	Realizar una mejor distribución de gastos administrativos
Acciones a tomar	programa de asesorías en base a clientes actuales y potenciales

3.5.4 PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Inventario de indicadores desde la perspectiva de crecimiento y aprendizaje:

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	
Nombre	# hrs de capacitación X persona
Objetivo	Disponer de un programa de capacitación para el personal
Forma de Cálculo	# hrs de capacitación X persona
Responsable	Gerencia de cashm
Frecuencia de Levantamiento y Reportaje	Trimestral

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	
Nombre	% cumplimiento de prácticas laborales obligatorias
Objetivo	Incrementar la productividad del empleado
Forma de Cálculo	# de obligaciones cumplidas / # obligaciones por empleado
Responsable	Gerencia de cashm
Frecuencia de Levantamiento y Reportaje	Semestral

Fuente de Información	Reporte de consultor, solicitud de entrenamiento de gerencia regional
Niveles de reporte	Vicepresidencia, Gerencia
Fuente del Indicador	Área de negocios del cashm
Acciones a tomar	Establecer un cronograma de capacitación de empleados por serie

Fuente de Información	Descripciones de puesto, evaluaciones de empleados
Niveles de reporte	Vicepresidencia, Gerencia
Fuente del Indicador	Área de negocios del cashm
Acciones a tomar	Obtener retroalimentación sobre ellos. Comunicar funciones, evaluar desempeño.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	
Nombre	% de rotación de personal
Objetivo	Disminuir la rotación de personal
Forma de Cálculo	# empleados desvinculados / promedio de empleados del área
Responsable	Gerencia de cashm
Frecuencia de Levantamiento y Reportaje	Anual
Fuente de Información	Nómina, requerimientos de personal
Niveles de reporte	Vicepresidencia, Gerencia
Fuente del Indicador	Area de negocios del cashm
Acciones a tomar	Mejorar clima laboral realizando capacitación continua, promociones en base a resultados

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	
Nombre	% variación de salarios en el área con salarios que ofrecen los competidores
Objetivo	Contar con salarios competitivos
Forma de Cálculo	Salario por puesto área-salario competidores / salario área.
Responsable	Gerencia de cashm
Frecuencia de Levantamiento y Reportaje	Anual
Fuente de Información	revistas, Internet
Niveles de reporte	Vicepresidencia, Gerencia
Fuente del Indicador	Area de negocios del cashm
Acciones a tomar	Realizar un benchmark de salarios en el mercado laboral y empresas competidoras

3.6 SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Para poder realizar una adecuada evaluación y seguimiento del Cashmanagement de Produbanco aplicando tecnología del Cuadro de Mando Integral es necesario establecer metas para los objetivos e indicadores establecidos.

Se ha desarrollado un sistema de semáforos en Excel, en el cual se presenta mes a mes los resultados, este sistema permite realizar un seguimiento de la estrategia implantada.

El sistema de semáforos indicará con color verde los valores de los indicadores que cumplen o mejoran las metas de los indicadores, los indicadores con color amarillo presenta aquellos resultados que no llegan a la meta pero no están lejos de esa meta, entonces se requiere la identificación y solución de errores. Los indicadores con color rojo se

presentan los resultados que presentan un desempeño mínimo y requieren de atención inmediata.

Sistema de semáforos en Excel

En el sistema de semáforos en Excel, indicamos los indicadores asociados a valores que representan las metas a cumplir.

Sistema de Semaforos
"Evaluación del Cashm de Prodbanco aplicando la metodología Cuadro de Mando Integral"

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Indicadores Estratégicos	Indicador acumulado	META	Min	Mes												
						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Financiera	Incrementar las ventas por segmento	% de ventas por segmento	empresarial	30%	40%	30%	40%	10%	50%	40%	40%	10%	10%	40%	40%	30%	10%	40%
			corporativo	32%	25%	20%	40%	22%	40%	40%	40%	1%	40%	5%	40%	40%	40%	40%
			pymes	18%	35%	25%	10%	40%	40%	26%	27%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
	Incrementar utilidad	% Incremento de la utilidad		8%	5%	3%	10%	10%	3%	3%	3%	4%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
	reducir el t. cobranza de comisiones	días en cuentas por cobrar	días	83,83	90	70	91	91	91	70	71	72	91	91	91	91	65	91
	mejorar el ROA	Rendimiento sobre Activo		9%	5%	3%	10%	5%	4%	3%	9%	11%	15%	19%	12%	7%	7%	2%
	mejorar el ROI	Rendimiento sobre Inversión		8%	5%	3%	10%	9%	2%	3%	16%	17%	4%	3%	9%	6%	1%	10%
Cliente	Incrementar la participacion en el mercado	% participación en el mercado por segmento por servicio	empresarial	73%	70%	60%	50%	83%	98%	50%	75%	75%	###	50%	80%	80%	90%	50%
			corporativo	24%	20%	15%	20%	25%	30%	35%	37%	39%	15%	18%	10%	25%	8%	20%
			pymes	14%	10%	8%	12%	15%	20%	30%	15%	10%	5%	7%	8%	10%	15%	20%
	mejorar la imagen del area	nivel de aceptacion del area		41%	75%	60%	30%	70%	30%	30%	60%	30%	30%	50%	30%	68%	30%	30%
	Incrementar el porcentaje de retencion de clientes	% clientes perdidos por servicio	cobros	3%	4%	2%	5%	4%	3%	2%	1%	2%	2%	3%	1%	3%	6%	7%
			pagos	4%	3%	2%	3%	3%	4%	2%	2%	1%	1%	1%	4%	5%	7%	9%
			mes	77%	95%	80%	95%	96%	70%	65%	60%	70%	90%	93%	70%	71%	70%	70%
	precio competitivo x transaccion	relacion precio trx cashm vs precio competencia por trx		1,47	< 1	=1	0,5	0,8	1	1	1,5	2	4	5	0,5	0,5	0,5	0,3
	disponer de una amplia seleccion de productos	# productos parametrizables disponibles	empresarial	5,75	10	7	7	8	9	2	1	1	1	7	7	9	10	7
			corporativo	4,58	10	5	7	8	5	4	3	3	1	7	7	1	2	7
			pymes	7,17	10	6	7	9	9	11	3	4	6	6	7	8	9	7
disponer de una amplia seleccion de servicios	# servicios parametrizables disponibles	mes	28,08	30	20	30	32	28	25	19	20	21	15	35	40	50	22	
disponer de asesoramiento oportuno	# requerimientos de asesoria de cashm atendidos	mes	99,67	100	75	100	90	92	99	150	100	100	70	50	100	145	100	
Procesos Internos	minimizar el numero de quejas	# quejas por temporada	mes	185,42	200	150	200	220	150	160	190	200	200	100	230	200	175	200
	disponer de un sistema sugerencias del cliente	# sugerencias implementadas	mes	9,17	10	4	12	9	8	12	5	12	3	12	12	4	9	12
	reducir bugs de entrega de requerimientos	# de bugs en entrega de requerimientos		8%	10%	7%	7%	11%	12%	15%	7%	9%	7%	5%	4%	7%	7%	9%
	mayor numero de reuniones mensales	# reuniones mensuales	mes	2,58	4	2	2	2	3	4	3	3	1	1	3	3	4	2
	contar con cronogramas de planificacion y desarrollo	% cumplimiento de programa	mes	88%	95%	75%	95%	96%	97%	95%	75%	80%	85%	95%	95%	70%	73%	95%
	programar asesorias a potenciales clientes-empresas	# asesorias a clientes	mes	2,08	2	1	3	2	2	2	1	1	1	2	2	2	4	3
Crecimiento y Aprendizaje	disponer de un programa de capacitacion para el personal	# hrs de capacitación X persona	mes	10	20	10	25	29	30	10	15	19	22	35	40	15	10	10
	Incrementar la productividad del Empleado	% cumplimiento de prácticas laborales obligatorias		91%	100%	90%	98%	95%	75%	80%	88%	90%	98%	79%	92%	###	99%	98%
	disminuir la rotacion de personal	% de Rotación de Personal		9%	15%	5%	3%	5%	6%	7%	9%	10%	17%	19%	15%	10%	7%	3%
	contar con salarios competitivos	% de var. de salarios del área con salarios de los competidores		22%	40%	10%	10%	7%	12%	15%	30%	40%	44%	10%	30%	32%	10%	19%

Capítulo IV

CONCLUSIONES

- El sistema de semáforos en Excel permitirá monitorear el avance concreto y la puesta en marcha de la estrategia organizacional en el área de Cashm de Produbanco.
- En el sistema de semáforos se muestra los indicadores asociados a valores que representan las metas a cumplir. De esta manera se puede establecer el grado de cumplimiento de las metas utilizando la técnica tipo semáforo para que de un rápido vistazo se reconozca la situación de la organización.
- Luego de una reunión de staff (*comité de Cashm que se realiza cada miércoles, cada 15 días*) se debería decidir la fecha de inicialización e implementación del CMI en el proceso de planificación estratégica.
- La implementación del CMI debe tener el apoyo y auspicio de los principales directivos de la organización e involucrar también a todos los miembros de la organización para que se puedan desarrollar actividades a favor de la organización y alcanzar las metas propuestas por los objetivos estratégicos.
- Los indicadores financieros y no financieros desarrollados en el CMI para la evaluación del Cashm de Produbanco deben formar parte el sistema de información para empleados de todos los niveles de la organización, con lo cuál los empleados de primera fila han de comprender las consecuencias financieras de sus decisiones y acciones; en cambio los altos ejecutivos deben comprender los inductores de éxito financiero a largo plazo.
- La implementación y cumplimiento de objetivos en el proceso de planificación estratégica del área y de la empresa debe estar atado a un sistema de incentivos, este tema es importante discutirlo por que del comprometimiento del Recurso Humano dependerá el éxito y cumplimiento de metas, visión y objetivos de la empresa.
- Aunque su implementación no sea tan sencilla como aparenta, las ventajas que se derivan con esta herramienta quizás es lo que determina que se haya convertido en uno de los instrumentos más populares de los últimos años para gerentes y consultores.

RECOMENDACIONES

- El área de Cashm no cuenta con un sistema o un software dinámico de evaluación y seguimiento continuo del avance de los objetivos

seleccionados, por lo que se recomienda utilizar el sistema de semáforos en Excel el mismo que ayudara hacer el seguimiento del grupo de indicadores financieros y no financieros que se desarrollado.

- Se recomienda que el área de Cashm debe direccionar sus estrategias en base a estrategia de valor <<*Excelencia Operacional*>> escogida por el Banco
- Se recomienda que el área de Cashm debe realizar un análisis de fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades (*FODA*) periódicamente ya que el entorno no es constante y de este análisis se definen los temas estratégicos.
- Se recomienda que el área de Cashm debe comunicar la estrategia e involucrar a todos los miembros de la organización para que se puedan desarrollar actividades a favor de la organización y alcanzar las metas propuestas por los objetivos estratégicos, además buscar la manera de alinear los objetivos personales con los departamentales y buscar la manera de vincular estos objetivos entre el corto y el largo plazo.
- El área de Cashm deberá definir reglas y procedimientos y comunicar a sus colaboradores; ello permitirá estandarizar actividades y procesos.

BIBLIOGRAFIA

1. CHIAVENATO, Idalberto.- Comportamiento Organizacional.- Editorial Thomson International.- Negocios y Cs. Económicas.- Febrero 2006.
2. GARRIDO, Francisco Javier. Hacia el ADN de un Balanced Scorecard - la comunicación sistematizada -. Edición Gestión 2000 Escuela Virtual de Empresa Universidad de Barcelona. Barcelona. ES. 2005.
3. HARRINGTON H., James. Dr., Mejoramiento de los Procesos de la empresa, McGraw-Hill Interamericana S.A. 1994.
4. HARRINGTON, H. James. Administración total del mejoramiento continuo. MC Graw Hill. Sep 1998.
5. HORVATH and Partners. Dominar el cuadro de mando integral - manual práctico basado en más de 100 experiencias -. Edición Gestión 2000. Barcelona. ES. 2003.
6. KAPLAN, Robert S. NORTON, David P. The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment. USA 2001. Harvard Business School.
7. KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Cuadro de mando integral = The balanced scorecard. Edición Gestión 2000. Barcelona. ES. 2000.

8. KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Como utilizar el Cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar su estrategia. Edición Gestión 2000. Barcelona. ES. 2001.
9. KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. El cuadro de mando integral: medidas que impulsan el rendimiento. Fuente en Harvard Business Review. Cómo medir el rendimiento de la empresa. Edición Deusto. Barcelona. ES. 2003.
10. LOPEZ VIÑEGLA, Alfonso. The Balanced Scorecard. España 2004.
11. NIVEN, Paul R.; KAPLAN, Robert S. El cuadro de mando integral paso a paso. Edición Gestión 2000. Barcelona. ES. 2003.
12. SALVADOR, Mario. Monografía Diploma Superior en Productividad y Costos. 2006

DIRECCIONES DE INTERNET

1. Cuadro de Mando. Dr. Alfonso Lopez Viñegla, profesor Dept. de Contabilidad y Finanzas de la Facultad de Económicas de la Universidad de Zaragoza. <http://cuadrodemando.unizar.es/>
2. El Balanced Scorecard en el Proceso de Planificación Estratégica. Dr. Alfonso López Viñegla. III Congreso Nacional de Contabilidad Pública – Colombia.
www.contaduria.gov.co/Publicaciones/Memorias/AlfonsoLopezV.ppt